PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Provincia Coronel Portillo

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Julio Armando Briceño Miranda

Piero Giuliano Cáceres Guerrero

Dioné Marily Calderón Soria

Rosario Alicia Carrillo Vásquez

Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo

Surco, Diciembre 2018

Agradecimientos

Agradecemos a nuestros profesores de CENTRUM católica por motivarnos a ser mejores y, con mucha dedicación, compartieron sus conocimientos y experiencias que han contribuido a nuestra formación.



Dedicatorias

A mí amada esposa, mi hija y mi familia

Julio Briceño

A mí amada esposa, a mis padres y hermanos

Piero Cáceres

A mí amado esposo y mi familia

Dioné Calderón

A mí amado esposo, hija, padres y hermano

Rosario Carrillo

Resumen ejecutivo

El Plan Estratégico de la provincia de Coronel Portillo ha sido realizado en base al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico desarrollado por el Dr. Fernando D'Alessio Ipinza, partiendo de un análisis de la situación actual, para llegar a una situación futura deseada, por medio del establecimiento de la visión, misión, valores, objetivos de largo plazo, corto plazo y estrategias asociadas al entorno y sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

La Provincia de Coronel Portillo es una de las cuatro provincias del departamento de Ucayali, está conformada por ocho distritos, tiene un clima tropical, amplia superficie forestal de gran variedad, su población se dedica principalmente a la actividad maderera, seguida de la agricultura, comercio y además cuenta con zonas turísticas de gran potencial; sin embargo se ha identificado que hay un alto nivel de pobreza, limitado acceso a servicios de saneamiento y salud, bajo nivel de educación, mano de obra joven no capacitada, vías de acceso y comunicación limitadas además de tala ilegal; esto ha generado un desarrollo limitado de la provincia; por ello el planeamiento estratégico elaborado y proyectado al año 2028 busca contribuir al desarrollo económico sostenible y competitivo de la provincia, mediante el planteamiento de los siguientes objetivos: (a) incrementar la industria maderera para exportación, (b) fomentar el turismo vivencial, (c) incrementar la industria del cacao (d) incrementar la cantidad de empleos directos en los sectores madereros, agroindustrial y de turismo. Si se alcanzan estos objetivos se logrará la visión estar entre las tres principales provincias productoras de cacao y madera; ser el primer atractivo turístico de la selva peruana y tener una población con mayor acceso a los servicios básicos, educación y salud.

Abstract

The Strategic Plan of the province of Coronel Portillo has been made based on the Sequential Model of the Strategic Process developed by Dr. Fernando D'Alessio Ipinza, based on an analysis of the current situation, to reach a desired future situation, through the establishment of the vision, mission, values, long-term, short-term objectives and strategies associated with the environment and its strengths, weaknesses, opportunities and threats.

Coronel Portillo Province is one of the four provinces that constitute the department of Ucayali, it is divided into eight districts, has a tropical climate, wide and variety forest area, its population is mainly dedicated to the wood activity, also agriculture, commerce in lesser importtance. Coronel Portillo has tourist areas; however, it has been identified that there is a high level of poverty, poor sanitation and health services, low level of education, untrained Young workers, precarious communication routes, and illegal logging; that has generated a limited development of the province; for these reasons, the strategic planning, developed and projected towards 2028, seeks to contribute to the sustainable and competitive economic development of the province, all this through the approach of the following objectives: (a) increase the wood industry for export, (b) promote experiential tourism, (c) Increase the cocoa industry (d) increase the number of direct jobs in the wood, agroindustrial and tourism sectors. If these objectives are achieved, the vision will be achieved, the province will be among the three main producers of cocoa and Wood in Ucayali; it will be the first tourist attraction in the Peruvian jungle and will have a population with access to basic education and health services.

Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos ii

Lista de Tablas vii

Lista de Figuras ix

El Proceso Estratégico: Una visión general x

Capítulo I: Situación general de la provincia Coronel Portillo 15

1.1. Situación general 15

1.2. Conclusiones 20

Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética 21

2.1. Antecedentes 21

2.2. Visión 22

2.3. Misión 22

2.4. Valores 22

2.5. Código de ética 23

2.6. Conclusiones 24

Capítulo III: Evaluación Externa 25

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones 25

3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) 25

3.1.2. Potencial nacional 27

3.1.3. Principios cardinales 34

3.1.4. Influencia del análisis en Coronel Portillo 37

3.2. Análisis competitivo del país 38

3.2.1. Condiciones de los factores 38

3.2.2. Condiciones de la demanda 41

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas 42

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo ... 42

3.2.5. Influencia del análisis en Coronel Portillo ... 43

3.3. Análisis del entorno PESTE ... 43

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) ... 43

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E) ... 46

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) ... 50

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T) ... 52

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E) ... 54

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) ... 56

3.5. Coronel Portillo y sus Competidores ... 57

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores ... 57

3.5.2. Poder de negociación de los compradores ... 58

3.5.3. Amenaza de los sustitutos ... 59

3.5.4. Amenaza de los entrantes ... 60

3.5.5. Rivalidad de los competidores ... 60

3.6. Coronel Portillo y sus Referentes ... 62

3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) ... 63

3.8. Conclusiones ... 64

Capítulo IV: Evaluación interna ... 65

4.1. Análisis Interno AMOFHIT ... 65

4.1.1. Administración y gerencia (A) ... 66

4.1.2. Marketing y ventas (M) ... 71

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O) ... 72

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F) ... 74

4.1.5. Recursos humanos (H) ... 75

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I) 75

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T) 75

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) 77

4.3. Conclusiones 78

Capítulo V: Intereses de Coronel Portillo y objetivos de largo plazo 79

5.1. Intereses de Coronel Portillo 79

5.2. Potencial de Coronel Portillo 80

5.3. Principios Cardinales de Coronel Portillo 94

5.4. Matriz de Intereses de Coronel Portillo (MIO) 96

5.5. Objetivos de largo plazo 97

5.6. Conclusiones 98

Capítulo VI: El proceso estratégico 99

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) 99

6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) 100

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG) 102

6.4. Matriz Interna Externa (MIE) 103

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE) 104

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE) 105

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) 105

6.8. Matriz de Rumelt (MR) 105

6.9. Matriz de Ética (ME) 105

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia 106

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo 106

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos 106

6.13. Conclusiones 106

Capítulo VII: Implementación Estratégica 114

7.1. Objetivos de corto plazo.. 114

7.2. Recursos asignados a los objetivos de corto plazo.. 114

7.3. Políticas de cada estrategia.. 115

7.4. Estructura organizacional de Coronel Portillo 115

7.5. Medioambiente, ecología, y responsabilidad social... 116

7.6. Recursos humanos y motivación.. 117

7.7. Gestión del cambio... 118

7.8. Conclusiones 119

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica 123

8.1. Perspectivas de control.. 123

8.1.1. Aprendizaje interno 123

8.1.2. Procesos.. 124

8.1.3. Clientes... 125

8.1.4. Financiera 125

8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard)* 125

8.3. Conclusiones 126

Capítulo IX: Competitividad de Coronel Portillo 128

9.1. Análisis Competitivo de Coronel Portillo 128

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Coronel Portillo 131

9.3. Identificación y análisis de los Potenciales Clústeres de Coronel Portillo 132

9.4. Identificación de los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres 133

9.5. Conclusiones 134

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones... 135

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)... 135

10.2. Conclusiones finales 135

10.3. Recomendaciones finales 136

10.4. Futuro de Coronel Portillo 138

Referencias 141



Lista de Tablas

Tabla 1 *División Política y Superficie por Distritos de la Provincia de Coronel Portillo* 16

Tabla 2 *Gastos por Fuentes de Financiamiento del Gobierno Regional de Ucayali en el 2016. (En nuevos soles)* 20

Tabla 3 *Matriz de Intereses Nacionales para el Perú* 26

Tabla 4 *Población Mundial por continente 2015* 29

Tabla 5 *Países de América con mayor población 2015* 29

Tabla 6 *Países con mayor superficie 2015* 30

Tabla 7 *Los factores más problemáticos para hacer negocios, 2016* 40

Tabla 8 *Red vial de la Región Ucayali y sus provincias* 49

Tabla 9 *Crecimiento Poblacional de Perú, Región Ucayali Provincia de Coronel Portillo* .. 51

Tabla 10 *Indicadores Sociales del Perú y la Región Ucayali al 2016* 51

Tabla 11 *Matriz de Evaluación de Factores Externos de la provincia de Coronel Portillo* ... 56

Tabla 12 *Comparativo de las Regiones: Ucayali, San Martín, Loreto y Madre de Dios, según el Índice de Competitividad Regional 2016* 61

Tabla 13 *Matriz Perfil Competitivo para la Provincia de Coronel Portillo* 63

Tabla 14 *Matriz de Perfil Referencial para la Provincia de Coronel Portillo* 64

Tabla 15 *Presupuesto de Gasto por Fuentes de Financiamiento* 74

Tabla 16 *Recurso humano de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo* 75

Tabla 17 *MEFI de la Provincia de Coronel Portillo* 77

Tabla 18 *Acceso a servicios básicos (agua y desagüe) por provincia de la región Ucayali* . 81

Tabla 19 *Distribución poblacional de la Provincia de Coronel Portillo al 2007* 82

Tabla 20 *Indicadores de cobertura y culminación de la educación básica y analfabetismo, según provincia y distrito 2006.* 85

Tabla 21 *Región Ucayali. Personal de Salud provisto por el Gobierno Regional 2015* 87

Tabla 22 *Matriz de Intereses Organizacionales para la Provincia de Coronel Portillo* 97

Tabla 23 *Matriz FODA para la Provincia de Coronel Portillo* 100

Tabla 24 *Matriz PEYEA para la Provincia de Coronel Portillo* 101

Tabla 25 *Matriz de Decisión Estratégica (MDE)* 107

Tabla 26 *Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)* 108

Tabla 27 *Matriz de Rumelt (MR)* 109

Tabla 28 *Matriz de Ética (ME)* 110

Tabla 29 *Matriz de de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)*...........................111

Tabla 30 *Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo (MEOLP)* 112

Tabla 31 *Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)* 113

Tabla 32 *Objetivos de Corto Plazo para la provincia Coronel Portillo* 120

Tabla 33 *Asignación de Recursos Financieros por Objetivos de Corto Plazo para la provincia Coronel Portillo* 121

Tabla 34 *Matriz de Políticas y Estrategias de la Provincia Coronel Portillo*.......................122

Tabla 35 *Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)* 127

Tabla 36 *Aspectos estratégicos de los potenciales clústeres de la provincia de Coronel Portillo* 133

Tabla 37 *Estimación de PEA de la Provincia Coronel Portillo al 2028* 139

Tabla 38 *Plan Estratégico Integral de la Provincia Coronel Portillo* 140

Lista de Figuras

Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. x

Figura 1. Mapa Político de la Región Ucayali. 15

Figura 2. Infraestructura de transporte de Ucayali. Indica la red vial de la Región Ucayali por tipo de superficie de rodadura 19

Figura 3. Producto Bruto Interno 2008 – 2019 (variación porcentual). 31

Figura 4. Canales de transmisión de Choques sobre el PBI 2017 33

Figura 5. Diagrama Poligonal de la Competitividad del Perú 39

Figura 6. Ubicación de Perú con respecto a los otros 138 países 40

Figura 7. Modelo de D' Alessio del ciclo operativo de la organización. 65

Figura 8. Organigrama de la Municipalidad de Coronel Portillo. 68

Figura 9. Pirámide Poblacional de la Provincia de Coronel Portillo. 81

Figura 10. Niveles de educación de la población de tres a más años de edad por grado de instrucción Perú-Ucayali-Coronel Portillo 2007. 84

Figura 12. Principales actividades económicas de la provincia de Coronel Portillo, 2007 89

Figura 13. Resultado vectorial de la matriz PEYEA para la provincia de Coronel Portillo. 102

Figura 14. Matriz de Boston Consulting Group de la Provincia de Coronel Portillo 103

Figura 15. Matriz Interna-Externa para la Provincia de Coronel Portillo. 103

Figura 16. Matriz de la Gran Estrategia (MGE) de la Provincia de Coronel Portillo. 104

El Proceso Estratégico: Una visión general

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, que es la fase más rigurosa, implica la ejecución de las estrategias retenidas en la primera etapa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales; y, finalmente, los objetivos de largo plazo (OLP) y los objetivos de corto plazo (OCP). Aparte de las tres etapas mencioadas, existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

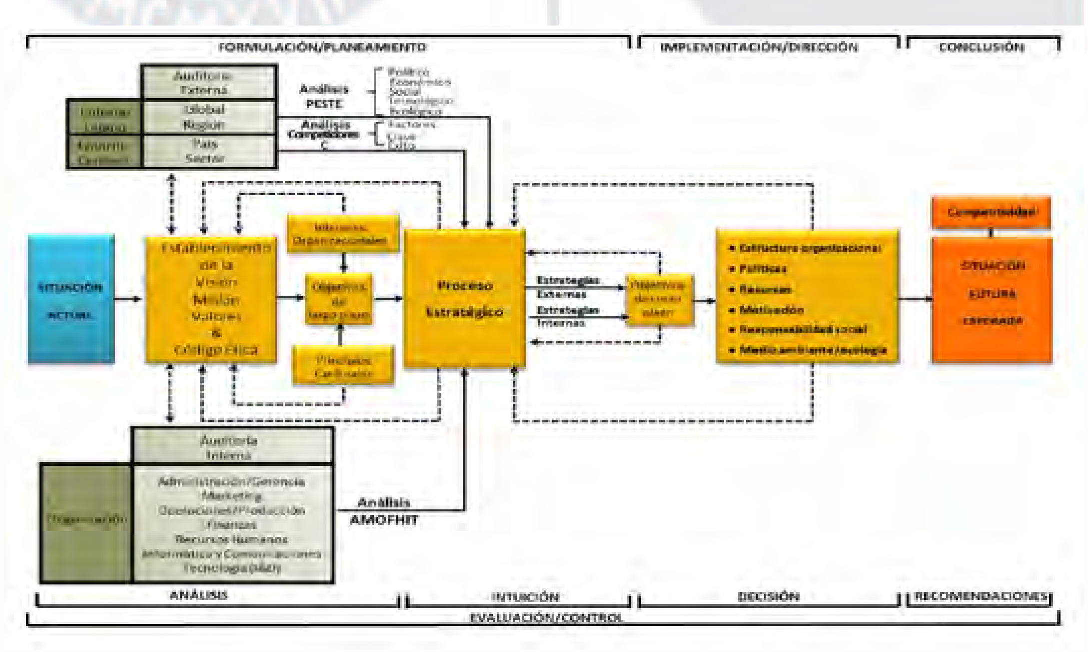


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.
Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D´Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también, se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE, deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores, se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas claves, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan obtener ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores claves para lograr éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello, se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso, se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que intenta alcanzar la organización para lograr éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la "sumatoria" de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la "sumatoria" de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2, se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello, se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG), (d) la Matriz Interna-Externa (MIE) y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, se basa en la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores, resulta una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), que son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de

Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello, comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección, se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS), que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no ejecutarse. Durante esta etapa, se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa, se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, considerando el Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización, y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.

Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D´Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación general de la provincia Coronel Portillo

1.1. Situación general

La provincia de Coronel Portillo es una de las cuatro que conforman la región de Ucayali en la República del Perú. Se encuentra en una latitud de 8° 23´00´´S y una longitud de 74°33´00´´O y limita al norte con el departamento de Loreto; por el este, con la república de Brasil; al sur, con la provincia de Atalaya; y al oeste, con la provincia de Padre Abad y los departamentos de Pasco y Huánuco (Ver figura 1). Su nombre honra la memoria del coronel Pedro Portillo, quien fue prefecto de Loreto de 1901 a 1904, cargos desde los cuales impulsó la exploración y el desarrollo de las comunicaciones. La provincia posee una extensión territorial de 36 815,9 km2, que equivale al 36 % de la región Ucayali.



Figura 1. Mapa Político de la Región Ucayali. Se divide administrativamente en cuatro provincias: Atalaya, Coronel Portillo, Padre Abad y Purús.
Tomado de “Infraestructura de datos espaciales”, por Gobierno Regional de Ucayali, 2018 (http://geo.regionucayali.gob.pe/visor/)

Políticamente, la región Ucayali se encuentra dividida en cuatro provincias, las cuales son Atalaya, Coronel Portillo, Padre Abad y Purús (ver Tabla 1). De estas, la provincia de

Coronel Portillo, capital Pucallpa, posee el 77,2 % de la población regional. En esta provincia, se centraliza la actividad comercial y productiva de la región (Gobierno Regional de Ucayali, 2012).

La provincia de Coronel Portillo cuenta con siete distritos: Callería, Campoverde, Iparía, Manantay, Masisea, Yarinacocha y Nueva Requena; de los cuales el que cuenta con mayor población es Callería, cuya capital es Pucallpa (ver Tabla 1). Por otro lado, la provincia presenta un total de 281 946 habitantes en zona urbana y 51 944 habitantes en zona rural, que representan el 15,6 % de la población. Es preciso señalar que el distrito de Callería es aquel que posee un 45 % de la población en zona urbana, con 126 983 habitantes (Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, 2010).

Tabla 1

División Política y Superficie por Distritos de la Provincia de Coronel Portillo

Distrito	Área (Km2)	Población	%
Calleria	10,278	136,478	40.9
Yarinacocha	198	85,605	25.6
Manantay	660	70,745	21.2
Campo Verde	1,549	13,515	4.0
Masisea	12,508	11,651	3.5
Iparia	9,624	10,774	3.2
Nueva Requena	2,000	5,122	1.5
Total	36,816	333,890	100

Nota. Adaptado de “Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Coronel Portillo 2009 – 2021”, por Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, 2010. Recuperado de http://www.municportillo.gob.pe/images/pdf/doc2010/PDC_2010_DIAGNOSTICO_VOL1.pdf

La provincia de Coronel Portillo se encuentra en la región natural Selva. Su suelo es sinuoso y ondulado en algunas zonas con más notoriedad al Sur y al Oeste. Además, comprende parte de las cuencas del río Ucayali y del río Aguaytía, y su altitud fluctúa desde los 104 a 2 072 msnm. El clima predominante pertenece al Bosque Húmedo Tropical, es decir cálido – húmedo, con ligeras variaciones que dan lugar a la llamada época seca y época lluviosa. El promedio de precipitación es de 1 535 a 2 100 mm/año, y la temperatura media

mensual es de 27ºC, con extremos de 20.1ºC y 36ºC. La humedad relativa media anual es de 83.5 %, y disminuye ligeramente en los meses de julio a octubre. Asimismo, los vientos tienen una dirección predominante de norte a sur, con una velocidad promedio de 1.4 m/s. (Municipalidad Coronel Portillo, 2015).

De acuerdo con lo indicado por la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo (2010), la PEA de la provincia asciende a 125 844 habitantes, de los cuales 83 190 son hombres y 42 654 son mujeres; la PEA urbano se compone de 107 439 pobladores y la rural en 18 405 pobladores. Las principales actividades económicas están comprendidas por: (a) comercio con un 21 %, es decir, 26 428 pobladores; (b) agricultura, ganadería, caza y silvicultura con un 18 %, es decir, 22 681 pobladores; y (c) transporte, almacenes y telecomunicaciones con un 10,9 %, es decir, 13 709 pobladores.

De acuerdo con PNUD (2017), el Perú ocupa la posición número 87 de un total de 188 países evaluados, y ha obtenido un Índice de Desarrollo Humano [IDH] de 0,740. Cabe mencionar que el primer lugar fue ocupado por Noruega con un IDH de 0,949, el segundo, por Australia con un IDH de 0,939; en último lugar, se ubicó la República Centroafricana con un IDH de 0,352. Por otro lado, PNUD (2013) realizó un estudio del Perú, donde la región Lima obtuvo el mayor puntaje en desarrollo humano alcanzando un IDH de 0,634; Ucayali obtuvo el décimo sexto lugar alcanzando un IDH de 0,4324; y, en último lugar, la región Huancavelica con un IDH de 0,2962. Además, se evidenció la desigualdad existente entre las provincias de la región Ucayali, donde la provincia de Coronel Portillo obtuvo un IDH de 0,4681, a diferencia de las provincias de Atalaya con un IDH de 0,2612 y Purús con 0,2862 (PNUD, 2013).

En cuanto a los recursos profesionales de salud provistos por el Gobierno Regional de Ucayali y distribuidos por provincias, puede observarse que muchas de estas no cuentan con la suficiente atención. Por ejemplo, mientras que, en la provincia de Coronel Portillo, existe

un médico por cada 1 862 personas, la provincia de Atalaya cuenta con un médico por cada 2 833 personas y con solo un odontólogo por cada 17 940 personas, a partir de lo cual se evidencia notoriamente las diferencias entre las provincias de Ucayali (INEI, 2017). Asimismo, de acuerdo con la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo (2010), se sabe que la provincia cuenta con una tasa de desnutrición crónica del 23,5 % de 0 a 5 años; una tasa de mortalidad infantil del 12,2 % y sólo el 42 % de la población puede acceder a centros de salud.

La región Ucayali cuenta con (a) una red vial departamental de 217,2 Km (MTC, 2016) y ninguno pavimentado. Por otro lado, Ucayali, en (b) infraestructura portuaria, cuenta con cinco puertos que tienen un alcance regional; tres de estos puertos son públicos y dos de ellos están concesionados por empresas de hidrocarburos. (c) En infraestructura aérea, la región cuenta con un solo aeropuerto concesionado, ubicado dentro de la provincia de Coronel Portillo, y nueve aeródromos que conectan con las provincias de Purús y Atalaya.

Como se muestra en la Figura 2, la región Ucayali concentra su infraestructura vial entre las provincias de Coronel Portillo y Padre Abad, debido a que, por esa zona, pasa la carretera central, vía principal por la que toda la región se conecta a las demás del país. En ese sentido, podemos notar que las provincias Atalaya y Purús carecen de conexión terrestres. Sin embargo, estas provincias cuentan con aeródromos y puertos fluviales que permiten el intercambio comercial, y demás actividades, pero que pueden resultar muy costosas, en el caso de la vía aérea, y muy demoradas por la vía fluvial.

El gobierno Regional de Ucayali ha planteado un Plan de Desarrollo Regional Concertado 2011 -2021 en donde, a través de cinco ejes, plantean políticas que ayudan a impulsar el desarrollo de la región. Estos ejes se basan en (a) derechos fundamentales de la persona, (b) institucionalidad, (c) economía, complejidad y empleo, (d) desarrollo territorial e infraestructura y (e) recursos naturales y ambiente (Gobierno Regional Ucayali, 2013). Por

otro lado, en 2017, el presupuesto departamental de Ucayali fue utilizado en un 94,1 %, lo que le permitió ocupar el primer lugar a nivel nacional de utilización del presupuesto asignado para ese año, (MEF, 2018).

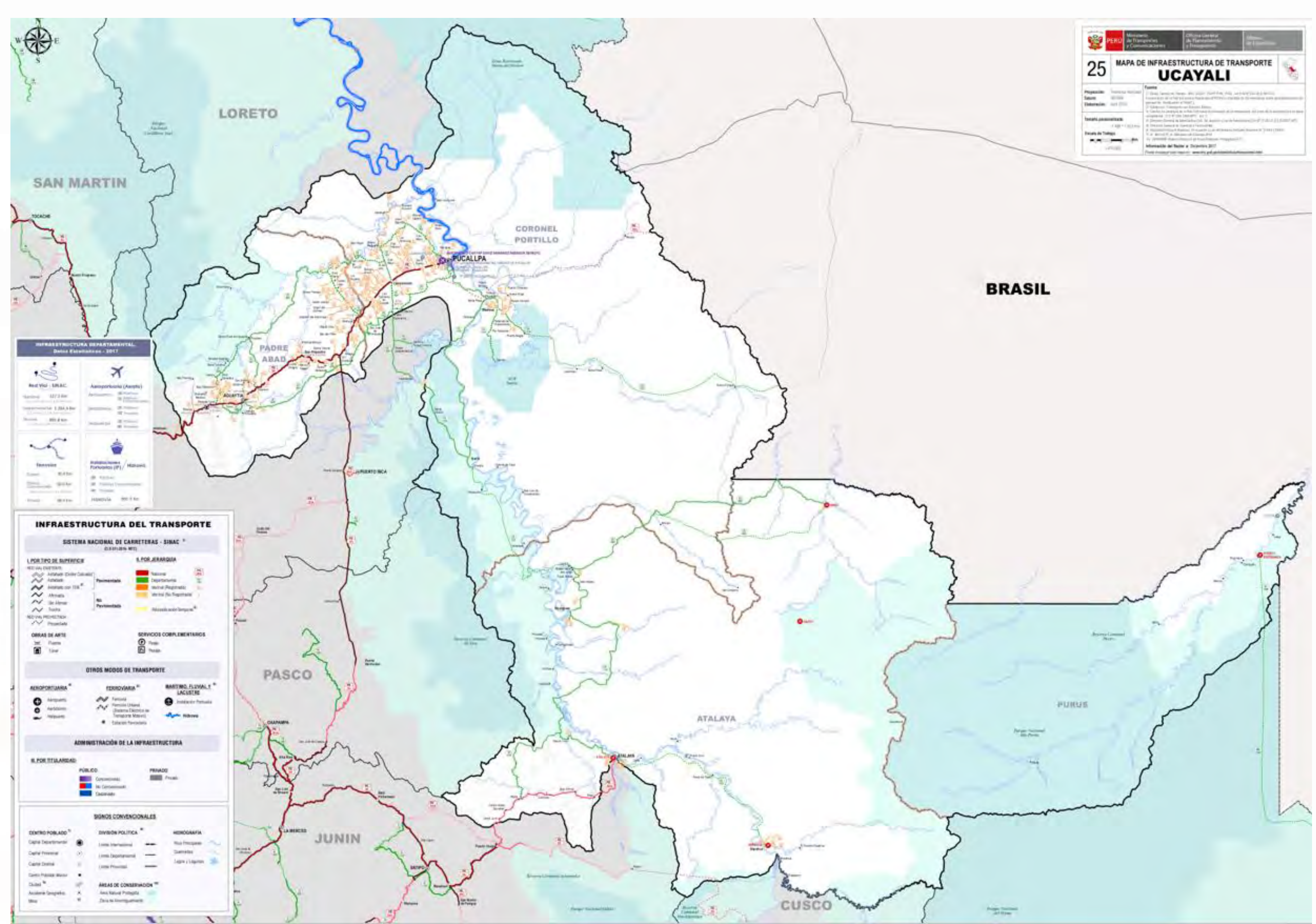


Figura 2. Infraestructura de transporte de Ucayali. Indica la red vial de la Región Ucayali por tipo de superficie de rodadura.
Tomado de “Ministerio de Transportes y Comunicaciones”, 2018 (http://portal.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html)

Así mismo, la provincia de Coronel Portillo, en 2016, tuvo un presupuesto inicial de apertura (PIA) de 69 935 062 millones de soles. En la Tabla 2, se puede identificar que el principal gasto se produjo en la partida de gastos corrientes con un 73 % de representatividad. Dentro esta categoría, podemos observar, además, que Bienes y Servicios representan el 65 % del gasto de esa partida, seguido de Personal y Obligaciones sociales con un 26 %.

Tabla 2

Gastos por Fuentes de Financiamiento del Gobierno Regional de Ucayali en el 2016. (En nuevos soles)

Tipo de Gasto	Recursos Ordinarios	Fondos de Compensación Municipal	Impuestos Municipales	Recursos directamente recaudados	Canon y Sobrecanon, regalias, renta de Aduanas y participaciones	TOTAL
Gastos Corrientes	**3,070,569**	**29,850,222**	**6,796,650**	**10,230,371**	**962,215**	**50,910,027**
Personal y Obligaciones sociales		8,543,817	957,251	3,507,417		13,008,485
Pensiones y otras prestaciones sociales	2,898,079	975,917				3,873,996
Bienes y servicios	172,490	20,150,488	5,526,139	6,198,667	962,215	33,009,999
Donaciones y transferencias		180,000	313,260			493,260
Otros Gastos				524,287		524,287
Gastos de Capital	**0**	**8,408,420**	**302,500**	**25,000**	**7,089,115**	**15,825,035**
Otros Gastos				25,000		25,000
Adquisición de activos no financieros		8,408,420	302,500		7,089,115	15,800,035
Servicios de la deuda	**0**	**3,200,000**	**0**	**0**	**0**	**3,200,000**
Servicio de la deuda pública		3,200,000				3,200,000
TOTAL	3,070,569	41,458,642	7,099,150	10,255,371	8,051,330	69,935,062

Nota. Tomado de "Presupuesto Institucional de Apertura 2016", por el Gobierno Regional de Ucayali, 2016. Recuperado de http://www.municportillo.gob.pe/images/pdf/doc2016/gestion/pia_2016.pdf

1.2. Conclusiones

La provincia de Coronel Portillo posee un gran potencial en cuanto a su extensión geográfica, recursos naturales, áreas protegidas y biodiversidad de flora y fauna, las cuales, si son bien utilizadas por el municipio, podrían generar un incremento en la economía de la provincia. Asimismo, con un adecuado Plan Estratégico (PE), es posible integrar los recursos disponibles con la generación de empleo y desarrollo social en la población; por ello, es necesario el desarrollo de un PE que permita definir el camino correcto para lograr ser una provincia competitiva y alcanzar los objetivos trazados en los próximos 10 años.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

Elaborar el plan estratégico de la provincia Coronel Portillo comprende, después de describir la situación actual, la definición de los cuatro componentes fundamentales: (a) visión, (b) misión, (c) valores, y (d) código de ética, para el inicio del proceso estratégico y formulación de estrategias a largo plazo, los cuales se detallan a continuación.

2.1. Antecedentes

La provincia de Coronel Portillo presenta los siguientes documentos rectores para su gestión estratégica:

1. *El Plan de Desarrollo Regional Concertado 2011 – 2021* es una herramienta que define las estrategias y objetivos a largo plazo para el progreso de la región durante un horizonte de once años, considera los objetivos y políticas regionales, indicadores y dimensiones que permitan alcanzar visión y misión de la región. Las cinco dimensiones consideradas en este plan son las siguientes: (a) derechos fundamentales de la persona y oportunidad al acceso de servicios básicos, (b) institucionalidad, (c) economía, competitividad y empleo, (d) desarrollo territorial e infraestructura, y (e) recursos naturales y ambiente.
2. *El Plan Estratégico Institucional del Gobierno Regional de Ucayali 2016-2018* es elaborado por la Gerencia Regional de Planeamiento y Presupuesto. Este plan establece la ruta estratégica, mediante lineamientos regionales, para guiar a las instituciones públicas regionales a cumplir con los objetivos de mediano plazo que conduzcan al cumplimiento de las metas trazadas en el El Plan de Desarrollo Regional Concertado 2011 – 2021.
3. *El PIA de la municipalidad provincial de Coronel Portillo* es una herramienta que proporciona información fundamental acerca de las deficiencias con las que cuenta la

entidad para el cumplimiento de las actividades programadas en un periodo determinado.

De acuerdo con el Plan Operativo Institucional de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo 2017, se estableció como visión lo siguiente: “Al 2021 Coronel Portillo es una provincia integrada, segura y saludable, con óptimos niveles educativos; interculturalidad, equidad y valores ciudadanos fortalecidos. Es emprendedora y competitiva, y trabaja por la conservación sostenible de su medio ambiente; garantizando la calidad de vida y una cultura de paz. (PDLC Provincia de Coronel Portillo)”.

2.2. Visión

Al 2028, la provincia de Coronel Portillo será reconocida entre las tres principales provincias productoras de cacao, madera y el primer atractivo turístico de la Selva peruana. Asimismo, contará con una población con mayor acceso a los servicios básicos, educación y salud.

2.3. Misión

Mejorar el bienestar de los ciudadanos de la provincia de Coronel Portillo, a través del desarrollo de actividades económicas como la agroindustria, manufactura y turismo; con productos diferenciados y competitivos, que permitan un crecimiento económico y social.

2.4. Valores

Los valores base para el plan estratégico son los siguientes:

- Honestidad: cada accionar político debe ser transparente, correcto y justo, que contribuya al desarrollo de la región e incentive la confianza de la población.
- Vocación de servicio: se debe contar con personas idóneas que contribuyan en el progreso de la provincia, con una actitud servicial a la población que garantice un desarrollo de la sociedad.

- Competencia: involucra el desarrollo de actividades que promuevan el crecimiento de la economía en la región, y que garanticen el bienestar de la población.
- Respeto por las personas: implica conductas que contribuyan a una sociedad basada en el respeto a los demás y al medioambiente, de acuerdo con las directrices establecidas por el gobierno.
- Comunicación e interacción: se refiere a compartir con todos los grupos de interés de la provincia todo tipo de información y experiencia; además, mostrar respeto por las opiniones de cada uno de ellos con el objetivo de tomar decisiones asertivas que promuevan una participación de la comunidad.

2.5. Código de ética

Como lo mencionó D'Alessio (2016), establecer las conductas deseadas y las que no lo son, así como también los deberes y derechos, son imprescindibles para la creación de una cultura organizacional sólida y son un requisito indispensable para la ejecución estratégica exitosa. El código de ética es un referente para el actuar de todos los miembros de una organización, por lo que se plantea lo siguiente:

- Actuar de forma justa e imparcial en la administración y gestión política de acuerdo con lo establecido en la Constitución del Perú, normal y leyes vigentes
- Buscar la eficiencia con el uso razonable de los recursos naturales y la búsqueda de un medio ambiente sostenible
- Rechazar y denunciar actos no morales e indicios de corrupción en el momento oportuno
- Comprometerse y alinearse a una sociedad responsable, que contribuya al bienestar de la comunidad
- Impulsar actividades que promuevan la competencia y el crecimiento sostenible de la región

2.6. Conclusiones

Coronel Portillo tiene como principales actividades económicas el comercio, manufactura y turismo, las cuales son primordiales para el desarrollo sostenible de la región para el año 2028; en ese sentido, es indispensable la inversión en el desarrollo de sus vías de interconexión con otras provincias que impulsen el crecimiento económico y el acceso a todos los mercados para mejorar la calidad de vida de los habitantes.

El desarrollo de las actividades necesarias para el crecimiento económico debe estar alineado con los valores y el código de ética descritos en este capítulo con el principal propósito de mejorar la calidad de vida de las comunidades a través de actividades que contribuyan en el bienestar social, económico y ambiental, lo que garantizará un desarrollo sostenible.

Capítulo III: Evaluación Externa

La finalidad de la evaluación externa es comprender las implicancias del contexto global, nacional y regional, así como la comprensión de la teoría tridimensional de la relación existente con la provincia de Coronel Portillo. La información recopilada permitirá definir las estrategias para lograr una ventaja competitiva y operacional.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Según Hartmann (1989, como se cita en D'Alessio, 2015), las tres grandes dimensiones que se deben evaluar con mucho cuidado en la teoría tridimensional de las relaciones entre naciones son las siguientes: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional; y (c) los principios cardinales (D'Alessio, 2015). En ese sentido, a continuación, se procede con los análisis respectivos.

3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Son aquellos aspectos cuya consecución es de sumo interés para el destino de un país. De acuerdo con su nivel de intensidad, pueden clasificarse en (a) supervivencia, (b) vitales, (c) mayores, y (d) periféricos. Además, según la interacción con otros países, pueden ser (a) comunes u (b) opuestos.

De acuerdo con el Ministerio de Defensa [MINDEF] (2018), es obligatorio el cumplimiento de la matriz de programación de metas e indicadores en el marco de las políticas nacionales, de la cual se ha extraído los siguientes puntos fundamentales aplicables a la defensa del país.

- Amenazas Externas: (a) Intereses expansionistas, (b) Intereses económicos y de poder, (c) Imposición hegemónica, (d) Tráfico ilícito de drogas internacional, (e) Pruebas nucleares, y (f) Contaminación Ambiental

- Amenazas Internas: (a) grupos terroristas, (b) tráfico ilícito de drogas, (c) desbordes populares, (d) delincuencia común organizada, (e) contaminación ambiental, y (f) corrupción

En la matriz de programación de metas e indicadores en el marco de las políticas nacionales 2018, se contempla los indicadores y metas que miden la situación de seguridad en nuestro país.

En la Tabla 3, se muestra la matriz de intereses nacionales [MIN], donde se clasifica la intensidad de interés mediante "Supervivencia", "Vital", "Importante" y "Periférico".

Tabla 3

Matriz de Intereses Nacionales para el Perú

Interés Nacional		**Intensidad de Interés**	
	Supervivencia (Crítico)	**Vital (Peligroso)**	**Importante (Serio)**
Defensa del país contra amenazas externas	**Chile	**Ecuador	* Brasil
Bienestar económico		*EEUU *China *Comunidad Europea	
Pacificación del país y defensa contra amenazas internas	*Estado Peruano	*Inversionistas ** Terroristas	**Delincuencia común organizada
Lucha contra el narcotráfico		*Estado Peruano	*Estados Unidos
Desarrollo de la Amazonía		*Brasil	*Colombia **Estados Unidos *Chile
Desarrollo Sostenible y preservación del medio ambiente		**Estados Unidos *Unión Europea	*China

Nota. *Intereses comunes. **Intereses opuestos.

El modelo económico social de mercado vigente en Perú, donde el gobierno actúa como promotor y facilitador del mercado, es congruente con la visión occidental de la economía, practicada en países como EEUU, la Unión Europea, Colombia y Chile; y es, a su vez, contrario al interés ideológico de los gobiernos de Venezuela y Cuba, quienes defienden

el denominado socialismo del siglo XXI, donde el Estado asume un rol empresarial en la economía. Las políticas económicas y las sociales están interrelacionadas entre sí, pues la primera financia a la segunda. El crecimiento económico, medido por el aumento en el PBI, aumenta la recaudación tributaria y así viabiliza el gasto necesario para ejecutar la política social.

La diversificación productiva aislada es insuficiente para transformar la estructura productiva de la economía, ya que se encuentra sesgada al sector transable y hacia las empresas más productivas. Es por eso que se debe complementar con una estrategia orientada a elevar la productividad, reducir sobrecostos y eliminar regulaciones inadecuadas a fin de promover el desarrollo productivo de las empresas, particularmente de aquellas que atienden al tramo inferior de la demanda (CEPLAN, 2016).

3.1.2. Potencial nacional

Hartmann (1989, como se cita en D'Alessio, 2015) listó siete elementos del poder nacional: (a) la conformación de la población, (b) geografía y dimensión del territorio, (c) estrategia económica, (d) desarrollo de tecnología, (e) la experiencia histórica-psicológica-sociológica, (f) estructura del gobierno y (g) las Fuerzas Armadas y el poderío militar. Estos se detallarán a continuación.

Demográfico. La población del Perú a 2015 fue de 31 151 643 habitantes. De ellos, 15 605 814 son hombres y 15 545 829, mujeres. Se puede proyectar que, para el presente año 2018, la población será de 32 162 184 personas y la tasa anual de población peruana es de 1,01 %. El 55,9 % de la población peruana reside en la Costa.

El Perú cuenta con tres regiones naturales y se divide territorialmente en 24 departamentos, cuyo porcentaje de población no necesariamente es proporcional a la superficie habitada. En la región Costa, reside el 55,9 % de habitantes; en la Sierra, el 29,6 %; y, en la Selva, el 14,5 %. No obstante, la superficie territorial es mayor en la Selva (775 mil

353,84 Km²), seguido por la Sierra (353 mil 988,94 Km²) y la Costa (150 mil 872,82 Km²). Lima, La Libertad, Piura, Cajamarca y Puno abarcan el 53,0 % de la población; el departamento de Lima alberga a 9 millones 985 mil 664 personas; La Libertad, 1 millón 882 mil 405; Piura, 1 millón 858 mil 617; Cajamarca, 1 millón 533 mil 783; y Puno, 1 millón 429 mil 098 habitantes. Juntos concentran el 53,0 % de la población total.

Por el contrario, el menor número de habitantes lo tiene Madre de Dios con 140 mil 508 personas; sin embargo, es el tercer departamento con mayor superficie territorial (85 mil 300,54 Km²), después de Loreto (368 mil 799,48 Km²) y Ucayali (102 mil 399,94 Km²).

Los distritos con mayor número de habitantes se encuentran en la capital del país. Son siete los distritos que sobrepasan el umbral de los 400 mil habitantes y se ubican en la provincia de Lima: San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres, Ate, Comas, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo y San Juan de Miraflores. Los distritos de San Juan de Lurigancho (1 millón 115 mil 686 habitantes) y San Martín de Porres (714 mil 952) superan en población a los departamentos de Madres de Dios (140 mil 508), Moquegua (182 mil 333), Tumbes (240 mil 590), Pasco (306 mil 576), Tacna (346 mil 013) y Amazonas (423 mil 898) (INEI, 2016).

Densidad poblacional. En el 2015, existen, en nuestro planeta, alrededor de 7 mil 325 millones de habitantes. En la actualidad, nacen anualmente 144 millones de personas. Sin embargo, existe un fuerte desequilibrio en cuanto al crecimiento y distribución en el mundo. En Asia, se encuentran los dos países más poblados del mundo: la República Popular China, con 1 mil 402 millones de habitantes; y la India, con más de 1 mil 282 millones de habitantes. En el continente asiático, habita cerca del 60 % de la población mundial (ver Tabla 4).

El Perú se encuentra dentro de los ocho países con mayor población en el continente de América, lo cual se evidencia en la Tabla 5. Además, el Perú se encuentra en el puesto 19 de los países con mayor superficie (ver Tabla 6).

Los cinco departamentos con mayor extensión territorial del Perú son Loreto, Ucayali, Madre de Dios, Puno y Cusco, los cuales abarcan la mayor parte del territorio nacional, es decir, 55% de la superficie total del país. Los tres más extensos se ubican en la Selva. En esta región, por lo inhóspito de su territorio, hay una escasa concentración poblacional. Si dividimos la superficie de estos departamentos entre su población actual, resulta que a cada persona le corresponde cerca de 33 hectáreas. En el otro extremo, se ubica la Provincia Constitucional del Callao, donde cada persona tendría solo 144 m2 (INEI, 2015).

Tabla 4

Población Mundial por continente 2015

Continente	Abs.	(%)
Total	**7,324,782**	**100.0**
Asia	4,384,844	59.9
África	1,166,239	15.9
Europa	743,123	10.1
Latino América y el Caribe	630,089	8.6
América del Norte	361,128	4.9
Oceanía	39,359	0.5

Nota. Tomado de "Instituto Nacional de Estadística e Informática 2015 referencia de United Nations", por Departament of Economic and Social Affairs, Population vision, 2013. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Tabla 5

Países de América con mayor población 2015

Puesto	País	Población
1	EE.UU.	325,128
2	Brasil	203,657
3	México	125,236
4	Colombia	49,529
5	Argentina	42,155
6	Canadá	35,871
7	Venezuela	31,293
8	**Perú**	**31,152**

Nota. Tomado de "Instituto Nacional de Estadística e Informática 2015 referencia de United Nations", por Departament of Economic and Social Affairs, Population vision, 2013. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

A nivel nacional, la densidad poblacional es de 24,2 hab./ km²; siendo mayor en los departamentos ubicados en la costa: Provincia Constitucional del Callao (6 949,0 hab./ km²),

seguido del departamento de Lima (282,4 hab./km²), Lambayeque, (87,1 hab./km²), La Libertad, (72,9 hab./km²), Piura (51,7 hab./km²), y Tumbes (50,9 hab./km²). Por el contrario, son los departamentos de la Selva los que presentan la menor densidad poblacional: Madre de Dios, (1,6 hab. /km²), Loreto (2,8 hab./km²), Ucayali (4,8 hab./km²) y Amazonas, (10,8 hab./km²) (INEI, 2015).

Tabla 6

Países con mayor superficie 2015

Puesto	País	Superficie (Miles de Km2)
1	Federación de Rusia	17 075
2	Canadá	9 971
3	Estados Unidos de América	9 629
4	China	9 598
5	Brasil	8 514
6	Australia	7 741
7	India	3 288
8	Argentina	2 780
9	Kazajstán	2 717
10	Argelia	2 382
11	República Democrática del Congo	2 345
12	Arabia Saudita	2 150
13	México	1 958
14	Indonesia	1 905
15	Sudán	1 861
16	Jamahiriya Árabe Libia	1 760
17	República Islámica de Irán	1 648
18	Mongolia	1 566
19	**Perú**	**1 285**

Nota. Tomado de "Día Mundial de la Población", por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Aspecto geográfico. El Perú cuenta con una de las geografías más variadas del mundo, rica en paisajes, climas y biodiversidad. Además, dispone de una ingente cantidad de recursos minerales, hídricos, energéticos, forestales y pesqueros. Asimismo, posee una naturaleza bioceánica, con costas en el océano Pacífico y salida al Atlántico a través del río Amazonas en las costas de Brasil. El potencial existe de manera incuestionable; sin embargo,

el Perú es un país primario exportador con una economía altamente dependiente del precio internacional de los metales. Asimismo, existen las condiciones para ser una potencia energética; sin embargo, las eólicas e hidrotermales no son aprovechadas y, en el caso de la energía hidráulica, se utilizan 6.000 Mw; tan sólo la veinteava parte de lo que se podría generar (Andina, 2015). En la medida en que se genere valor agregado al potencial geográfico, el Perú permanecerá en la obsolescencia de las ventajas comparativas.

Económico. En el período 2008 – 2016, el PBI creció a una tasa promedio de 4.8 % y alcanzó, en el último año, un valor superior a US$ 190 000 millones. Asimismo, las estimaciones oficiales publicadas por el Banco Central de Reserva estiman crecimientos de 4,2 % para los años 2018 y 2019 (ver Figura 3). De este modo, la economía peruana acumulará 16 años de consecutivo crecimiento, a tasas superiores al promedio de la región latinoamericana.

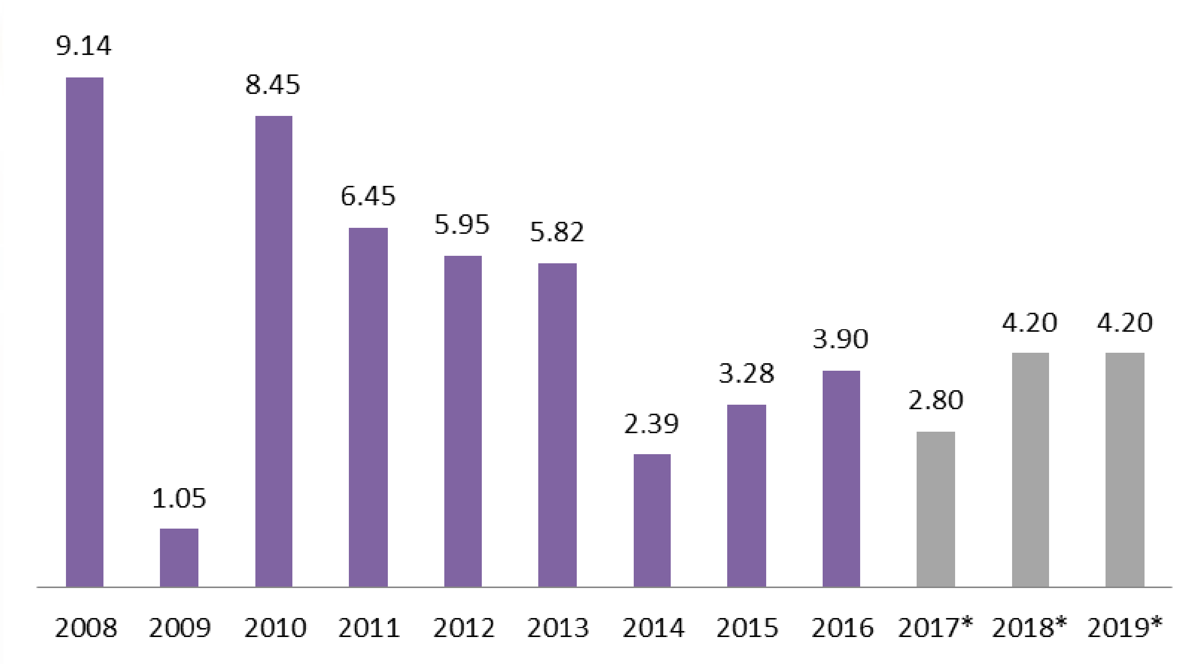


Figura 3. Producto Bruto Interno 2008 – 2019 (variación porcentual).
Tomado de "Resultados Macroeconómicos", por Agencia de Promoción de la Inversión Privada del Perú (*ProInversión*), 2018 (https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5651&sec=1)
(*) Cifras estimadas.

A pesar de la desaceleración mundial, la productividad total de factores y la productividad laboral, en el Perú, se han presentado importantes tasas de crecimiento; sin embargo, persiste el reto de mantener y elevar la productividad agregada y de reducir las amplias brechas de productividad existentes entre regiones, entre sectores económicos y entre empresas de una misma industria, pese al nuevo entorno internacional desfavorable (CEPLAN, 2016).

La economía peruana se ha visto afectada por dos choques adversos de carácter transitorio: la paralización de obras de infraestructura asociadas a operadores brasileños y el fenómeno de El Niño Costero. La primera ha afectado al dinamismo de la inversión, con los consiguientes impactos sobre la generación de empleo formal y consumo de las familias; mientras que la segunda está afectando la producción agrícola y dificulta la provisión de servicios como transporte, turismo, actividades financieras, así como la actividad comercializadora. Sumados, ambos choques restarán 1,5 % al crecimiento de este año, respecto del 2016. Sin embargo, están siendo parcialmente compensados por el impulso externo, que se evidencia en un mayor crecimiento económico de nuestros socios comerciales, la mejora en los precios de las materias primas y la entrada de capitales. Esta mejora en las condiciones del entorno internacional, la primera en cinco años, aporta 0, 3 puntos porcentuales al crecimiento de este año respecto del 2016, gracias al mayor dinamismo de nuestras exportaciones no tradicionales, la reactivación de algunos proyectos mineros y la reducción de los costos de financiamiento, reflejo del fortalecimiento de la moneda local y la menor percepción de riesgo (CEPLAN, 2016) (ver Figura 4).

En el 2018, la economía se acelerará y crecerá 4,5 %, tras la reversión de los choques idiosincráticos, el despliegue del proceso de reconstrucción y el crecimiento generalizado de la inversión privada (infraestructura y minería). La ejecución de los proyectos paralizados durante el 2017 por sus vínculos con empresas brasileñas junto al destrabe y licitación de

proyectos de infraestructura aportarán 0,6 puntos porcentuales adicionales de crecimiento a la economía peruana. A esta mejora se sumará la política fiscal expansiva, que brindará 0,2 puntos porcentuales adicionales al crecimiento del 2018.

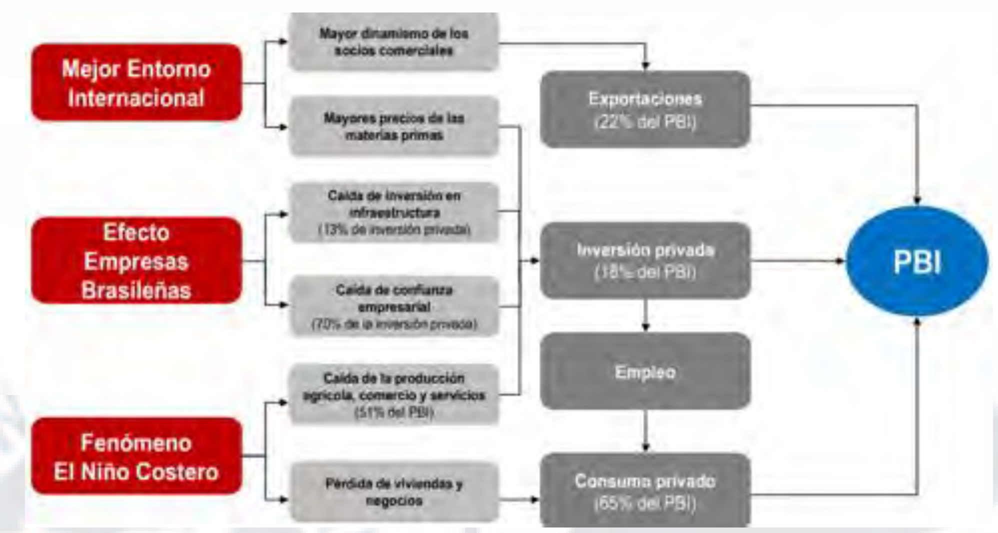


Figura 4. Canales de transmisión de Choques sobre el PBI 2017
Tomado de "Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]", 2017 (https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf)

Asimismo, el 2018 se caracterizará por una mejora en la inversión minera como consecuencia del contexto internacional favorable y el impacto de las medidas adoptadas, sobre lo cual destacan proyectos como Mina Justa, la ampliación de Toromocho, Pukaqaqa y Pampa de Pongo. Finalmente, el proceso de reconstrucción, la mayor demanda pública que este conlleva, y las medidas orientadas a dinamizar la vivienda social y los segmentos Mype y agrario permitirán dinamizar la inversión privada en sectores no transables como materiales de construcción, cerámicos, plásticos, entre otros. Con todo esto, la inversión privada crecerá 5,0 % en el 2018 y, en términos de PBI, será equivalente al 17,4 %, el mayor nivel desde el 2016. Esta mayor inversión generalizada, a su vez, permitirá reactivar el círculo virtuoso de inversión-empleo formal-consumo (MEF, 2017).

Organizacional/administrativo. El país tiene 24 regiones, 196 provincias, incluyendo el Callao, y 1 854 distritos. Entre el censo realizado en el año 2007 y el efectuado en el año 2015, se ha fundado una provincia —Putumayo en la región de Loreto— y se han

constituido veinte distritos en las regiones de Ayacucho (6), Huancavelica (3), Cuzco (2), Loreto (2), Ucayali (2), Huánuco (1), Apurímac (1), Pasco (1), Piura (1) y en la Provincia Constitucional del Callao (1) (INEI, 2015).

3.1.3. Principios cardinales

Influencia de terceras partes. El Perú está encaminando sus esfuerzos hacia la formulación de acuerdos que le permitan integrarse en diferentes bloques comerciales de países, lo cual implica una mayor competitividad tanto en el mercado interno, por la entrada de productos similares que se produce debido a la apertura comercial, como a lo externo del mismo, ya que la integración permite acceder a otros mercados en condiciones de igualdad. Para ello, las empresas deberán alinear adecuadamente los elementos críticos de la mezcla de mercadotecnia para la comercialización de sus bienes y servicios y, de esta forma, poder competir y salir airosas frente a ofertas de otros mercados.

La evolución de la tecnología genera nuevos puestos de trabajos y extingue otros, pero otra de las ventajas es que la tecnología optimiza la productividad, la comercialización, así como la calidad de los bienes y servicios.

De acuerdo con las estrategias del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2016), el Perú crece en el contexto económico mundial y avala su internacionalización por medio de Tratados de Libre Comercio (TLC) con algunas de las principales economías del mundo: Estados Unidos, China, Canadá, Corea del Sur, Japón, Tailandia, Panamá, México, Chile, Cuba; Mercado Común del Sur (MERCOSUR), con los países de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, enviando mercancías de aptitud y promoviendo su patrimonio cultural. El Perú firmó, el 4 de febrero de 2016, el Acuerdo Transpacífico de Asociación Económica Estratégica (TPP) que incluye a los siguientes países: Australia, Brunei Darussalam, Canadá, Chile, Estados Unidos, Japón, Malasia, México, Nueva Zelanda, Perú, Singapur y Vietnam.

Se creó, de esta manera, la zona más grande de libre comercio del mundo, puesto que los países miembros de este acuerdo representan el 40 % del movimiento comercial del mundo. El primer país renunciante a este tratado, que aún no entra en vigencia, es Estados Unidos, ya que el presidente Donald Trump decidió retirar al país que preside. Se especula que un posible candidato a ingresar a este tratado en su reemplazo es China. El reporte *Doing Business* 2016-2017 del Banco Mundial (2017) sobre facilidad para hacer negocios ubica al Perú en el puesto 54 a nivel mundial y en el tercero de América Latina, superado por México y Colombia. En tal reporte, se consideran los siguientes factores: (a) facilidad para empezar un negocio, (b) trámites y permisos de edificación, (c) facilidad de obtener electricidad, (d) registro de la propiedad, (e) protección a las minorías, (f) obtención de créditos, (g) pago de impuestos, (h) protección a inversionistas minoritarios, (i) cumplimiento de contratos y (j) resolución de insolvencia.

Lazos pasados y presentes: La cultura incaica y las etnias amazónicas son apreciadas y reconocidas a nivel mundial. Ello se puede demostrar en el incremento de viajeros al Perú.

Relación con Brasil: la República Federativa del Brasil y la República del Perú establecieron relaciones diplomáticas entre 1826 y 1827. Perú y Brasil siguen avanzando en el fortalecimiento de su relación comercial bilateral a través de la implementación de una agenda renovada y ampliada, la misma que fue acordada por los ministros de comercio exterior de ambos países en julio pasado, según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016).

Relación con Ecuador: Las relaciones bilaterales entre el Ecuador y el Perú se han desarrollado a lo largo de toda su historia en un contexto signado por la existencia de un grave problema territorial. La falta de una frontera definida, elemento fundamental para la constitución de los estados nacionales, fue la principal fuente de conflicto entre ambos países y, consecuentemente, concentró sus mayores esfuerzos en encontrar una solución, aunque,

durante 168 años, sin éxito. De esta manera, el resto de las relaciones entre esos países estuvo limitado y relegado por la existencia de ese problema. La solución definitiva surgiría como consecuencia del conflicto bélico de inicios de 1995, cuyos enfrentamientos fueron los más intensos de la historia de los dos países, más violentos y más costosos. Una de las consecuencias más evidentes y negativas de la existencia de la controversia limítrofe en la relación bilateral entre el Ecuador y el Perú fue el escaso re1acionamiento económico, lo cual, sin duda, es funesto entre países fronterizos (Prom Perú, 2017)

Relación con Chile: La relación comercial entre ambos países es significativo. Mediante el Acuerdo de Complementación Económica suscrito entre Chile y Perú, que entró en vigencia el 1 de julio de 1998, ambos países acordaron eliminar los aranceles y las medidas no arancelarias que afectaran el comercio bilateral de bienes, en listas de desgravación inmediata y de 5, 10, 15 y 18 años de plazo. El proceso de ampliación del Acuerdo para convertirse en un tratado de libre comercio concluyó en Lima, el 22 de agosto de 2006, cuando el texto fue firmado por las autoridades de ambos países, el cual entró en vigencia el 1 de marzo de 2009. En virtud de la aplicación del calendario de desgravación, durante el 2015, el 99,6 % del universo arancelario se encontraba libre de arancel y, durante 2016, se desgravaron los ítems restantes, dejando el 100 % del comercio bilateral con arancel cero. En 2016, el intercambio comercial entre ambos países sudamericanos ascendió a los 2,551 millones de dólares estadounidenses. Los principales productos exportados por Chile a Perú fueron cobre, preparaciones para bebidas no alcohólicas y jurel congelado, mientras que Perú, mayoritariamente, exporta a Chile cobre, concentrados de molibdeno y ácido sulfúrico. (Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, 2016).

Relación con EEUU: Ambos países son miembros de la APEC y la OEA. Desde el 2014, Perú inició el proceso para la exención de visa a los Estados Unidos. Estados Unidos representa el 31,4% de la emigración internacional de peruanos al 2013. Asimismo, los

estadounidenses representan el 12,4 % de los inmigrantes en el Perú entre 1994 – 2012. También, existen algunos marcos legales que se han establecido con el tiempo que permiten la exención del pago de aranceles. Las preferencias y acuerdos globales más importantes son la Ley Andina de Promoción Comercial y Erradicación de las Drogas – ATPDEA y el Sistema Generalizado de Preferencias – SGP, así como los Acuerdos Comerciales Internacionales establecidos por el país. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016).

Relación con Unión Europea: En marzo del 2013, Perú se convirtió en el tercer país en América Latina en implementar un acuerdo comercial con la Unión Europea (UE), el cual ha impulsado la diversificación de la oferta exportadora peruana y ha contribuido a un clima de negocios que continúa atrayendo a inversores y empresas europeas. Perú y la UE comparten valores, principios y un liderazgo en la integración económica bilateral, regional y multilateral. Ambas partes consideran que el intercambio comercial debe ser libre y equilibrado. "Esta premisa ha sido punto de partida de la integración europea desde sus inicios y es la que queremos fortalecer con todos nuestros socios alrededor del mundo", según el embajador de la Unión Europea en el Perú, Diego Mellado. (Gestión, 2016).

3.1.4. Influencia del análisis en Coronel Portillo

Es preciso mencionar que se cuenta con un escenario alentador para el desarrollo de Coronel Portillo: la ubicación geográfica propicia el desarrollo del turismo. Asimismo, es necesario mejorar las vías terrestres y los puertos fluviales para potenciar la comercialización de productos a las diferentes regiones. En cuanto a la comercialización de madera, se debe realizar esta actividad, pero de manera formal, lo cual implica realizar reforestación de los árboles talados. Adicionalmente, Chile cuenta con la información y tecnología para procesar los residuos de madera, por lo que es necesario investigar para el reaprovechamiento de dichos residuos.

Es necesario promover industrias y la tecnológica para transformar las materias primas como es el caso de la madera y, así, exportar productos con un mayor valor agregado, el cual se apreciará en un mayor ingreso para la región y la provincia.

Igualmente, es preciso desarrollar planes de gestión integral Perú – Brasil, que promuevan el progreso de la Amazonía. Asimismo, cabe señalar que, mediante la colaboración y compromiso de la Unión Europea, se está promoviendo el progreso de la Amazonía, desarrollo sostenible y preservación del medio ambiente.

3.2. Análisis competitivo del país

La competitividad de un país se mide a través de la capacidad de administrar su ciclo operativo; es decir, cuán eficiente es en el manejo de sus finanzas, operaciones productivas y comercialización, y cómo éstas agregan valor. Una nación competitiva aporta mayores oportunidades de negocio, trabajo, ventas, etc., lo que significa que, si el país va bien, las regiones también, lo que genera, a su vez, bienestar en la población. En ese sentido, es importante realizar el análisis competitivo tanto a nivel nacional como regional; en este caso, en la provincia de Coronel Portillo.

De acuerdo con Porter (1998), el modelo del Diamante que permite crear ventajas competitivas de las naciones, regiones o gobiernos se basa en cuatro determinantes: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, y (d) sectores relacionados y de apoyo. Estos cuatro determinantes se trabajarán a continuación.

3.2.1. Condiciones de los factores

De acuerdo con el Reporte Global de Competitividad 2016-2017, realizado por el Foro Económico Mundial, la competitividad de un país está definida por el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de una economía.

En su último reporte, Perú se ubicó en el puesto 67 de 138 países, lo que nos posiciona por debajo de la media; sin embargo, a nivel de Latinoamérica, el país se ubica en el sexto lugar.

Dentro de los pilares con peor calificación, considerados en un ranking por encima de 100, destacan los siguientes: innovación (12th), el cual se ubica en el puesto 119 e incluye como principal factor la adquisión de tecnología avanzada en el gobierno; y el pilar Instituciones (1er), que se ubica en el puesto 106 y en el que destacan los factores "crimen organizado "(131), "eficiencia del sistema legal para la resolución de disputas" (129) y "confianza en la policía" (129) (ver Figuras 5 y 6).

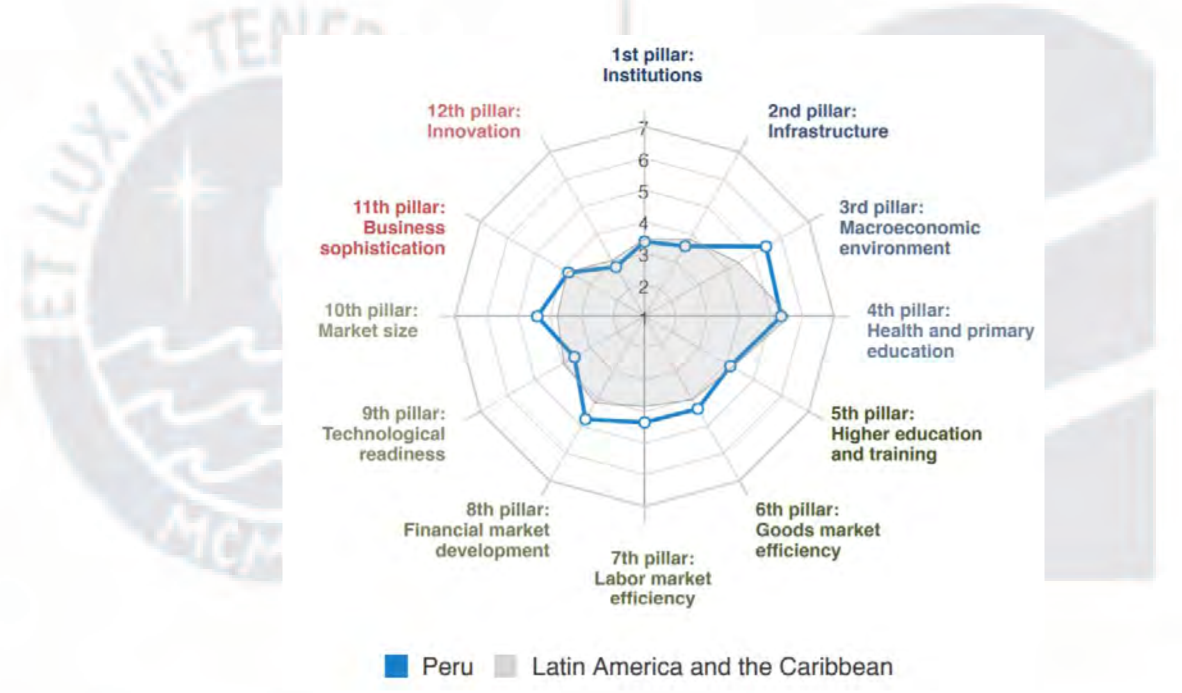


Figura 5. Diagrama Poligonal de la Competitividad del Perú. Indica el puntaje obtenido por Perú n cada uno de los 12 pilares establecidos de acuerdo al Índice de Competitividad Global. Tomado de "*The Global Competitiveness Report 2016-2017*" (p. 294 - 295), por el Foro Mundial Económico, 2017 (http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf).

Asimismo, el Reporte Global de Competitividad también informó cuáles son los principales problemas que enfrenta el Perú para hacer un negocio y lograr un crecimiento. En este, indicó que los desafíos están vinculados a las capacidades productivas, ingresos públicos, tamaño del sector manufacturero y el cumplimiento de las leyes. En ese sentido, se

detallan los factores más problemáticos para realizar un negocio en nuestro país, de acuerdo con la encuesta de opinión ejecutiva del Foro Económico Mundial (ver Tabla 7).

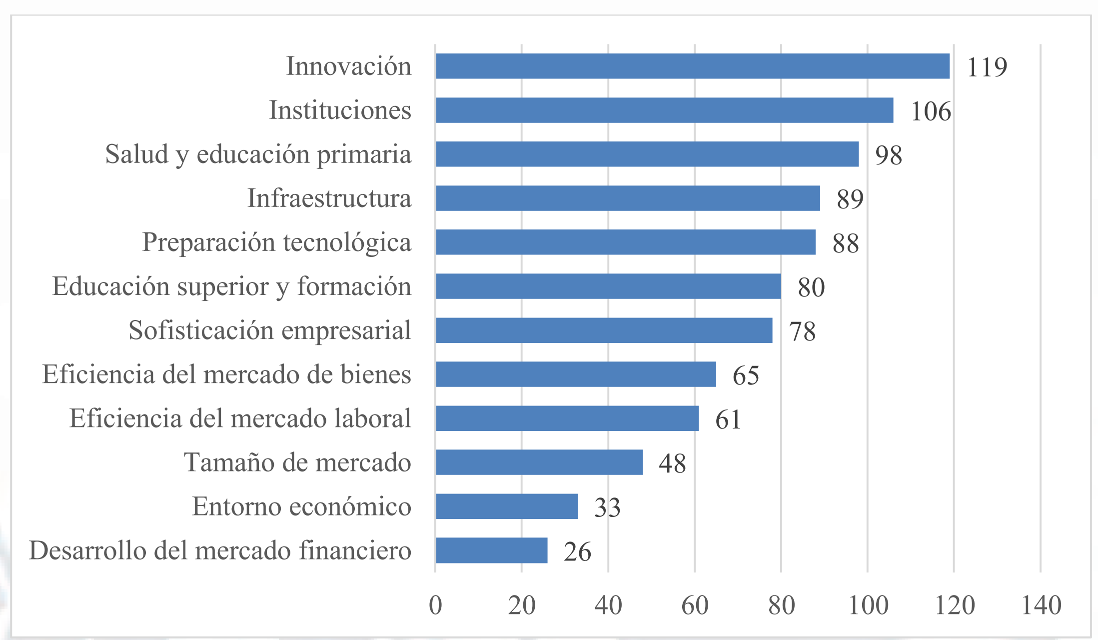


Figura 6. Ubicación de Perú con respecto a los otros 138 países
Adaptado de "*The Global Competitiveness Report 2016-2017*" (p. 294), por el Foro Económico Mundial, 2017
(http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)

Tabla 7

Los factores más problemáticos para hacer negocios, 2016

Los factores más problemáticos para hacer negocios	Puntaje
Burocracia gubernamental ineficiente	19,0
Regulaciones laborales restrictivas	15,4
Corrupción	12,6
Suministro inadecuado de infraestructura	11,0
Regulaciones fiscales	7,6
Las tasas de impuestos	6,7
Crimen y robo	6,0
Inestabilidad política	5,6
Fuerza de trabajo con educación inadecuada	5,1
Capacidad insuficiente para innovar	3,2
Acceso a financiamiento	2,8
Pobre ética de trabajo en la fuerza de trabajo nacional	2,1
Pobre salud pública	1,6
Inestabilidad del gobierno	0,7
Inflación	0,5
Regulaciones de moneda extranjera	0,0

Nota. Tomado de de "*The Global Competitiveness Report 2016-2017*" (p. 294), por el Foro Económico Mundial, 2017. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf

Los principales desafios para Perú están relacionados con el Estado y el cumplimiento de las leyes, siendo el principal problema la burocracia gubernamental que causa procesos lentos para el emprendimiento de los peruanos, al igual que las regulaciones laborales. Por otro lado, destaca la corrupción con un puntaje de 12,6. En la actualidad, debido a este factor, se ha puesto en duda la credibilidad de la democracia en nuestro país, tanto para la elección de los gobernantes como para la participación de las empresas en los concursos públicos, como se evidencia en el caso Odebretch.

3.2.2. Condiciones de la demanda

De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (2018), se estima que, a nivel mundial, se tendrá un crecimiento económico del 3,9 %. Asimismo, en el reporte Perspectivas económicas: Las Américas – Actualización 2017, se informó que, a pesar de un crecimiento lento en la economía de America Latina, se estima que, para el 2018, esta situación cambie y empiece un crecimiento gradualmente. Para ello, se plantea que las prioridades son las siguientes: cerrar las brechas de infraestructura, invertir en capital humano, reducir la informalidad del mercado laboral, frenar la corrupción y mejorar la gestión del gobierno, y, por último, profundizar la integración en los ámbitos del comercio y las finanzas.

Por otro lado, se indicó que, para el 2018, el Perú tendrá un crecimiento proyectado del 3,8 %; sin embargo, el BCP recortó su estimado de crecimiento a 3,5 %, debido a la incertidumbre política que atraviesa el Estado peruano. Del mismo modo, Reátegui (2018) indicó que la crisis e incertidumbre política que vive el Perú actualmente afectaría la percepción de los inversionistas tanto nacionales como extranjeros, lo cual influiría negativamente en la economía nacional. No obstante, resalta aspectos positivos para este año y el 2019. El crecimiento de la economía a nivel mundial favorecerá las exportaciones nacionales y contribuirá a mantener un saldo positivo en la balanza comercial; asimismo,

indicó que es probable que precio del dólar no experimente incrementos considerables, lo que hará que las inversiones, importaciones y exportaciones sean positivas para el país.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

La competitividad que rige en una nación se basa en las legislaciones del Estado; es decir, si estas fomentan la inversión, contribuyen a una competencia honesta y transparente, si buscan la mejora continua e impulsan a la inversión en la innovación y la tecnología que enriquezca la economía a nivel regional y nacional.

En el reporte *Doing Business* realizado por el Banco Mundial (2017), se ubicó al Perú en el puesto 58 de 190 países para hacer negocios e inversiones; a nivel de América Latina, ocupa el tercer lugar, siendo primero México (49) y segundo Chile (55). En ese sentido, el Perú es concebido, a nivel mundial, como un país potencial para hacer negocio; entonces, es responsabilidad del gobierno nacional y regional impulsar una rivalidad interna entre provincias y regiones, que sea correcta y adecuada, y permita el crecimiento en cada sector. Por tanto, la provincia Coronel Portillo debe buscar promover el desarrollo de sus principales actividades económicas, tales como el comercio, turismo y manufactura.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Según Porter (1998), sectores relacionados y de apoyo hacen referencia a la existencia de proveedores o industrias que sean el soporte para el desarrollo de las empresas. En ese sentido, hace hincapié, entre otras cuestiones, en la necesidad de conocer si estos están capacitados, y si brindan los requerimientos necesarios, garantizando la eficiencia y productividad.

En la región Ucayali, de acuerdo con el BCRP (2012), si bien el sector comercio tuvo un mayor dinamismo, presenta limitaciones por falta de una infraestructura vial adecuada, lo que puede frustrar el desarrollo de la actividad privada. Asimismo, resalta la necesidad de contar con mano de obra calificada y proveedores locales idóneos, disponibilidad a servicios

básicos, entre otros. Por el lado del sector manufacturero, la provincia de Coronel Portillo es la zona con mayores empresas, entre las cuales destaca la exportación de la madera y sus acabados. En ese sentido, se ha logrado un mayor dinamismo debido al apoyo brindado por el Centro Tecnológico de la Madera, en capacitaciones teórico – práctico, asistencia técnica y servicios a microempresas y pequeñas empresas. Es preciso recalcar que este centro tecnológico opera en convenio con el Instituto Nacional de Innovación Agraria.

3.2.5. Influencia del análisis en Coronel Portillo

Se encuentra oportunidad de crecimiento en la economía de la provincia de Coronel Portillo, debido a un ambiente favorable para las exportaciones y un crecimiento del 3,8 % positivo para la economía peruana. Por otro lado, es necesario que se establezcan alianzas, convenios o proyectos de inversión en la infraestructuria vial, que permita tener mejores oprotunidades de negocios y/o alternativas de transporte. Por ejemplo, es indispensable la creación de un puerto óptimo, que impulse la inversión y el desarrollo de la economía, lo que genera, a su vez, el desarrollo del bienestar en la población.

3.3. Análisis del entorno PESTE

Los factores externos claves de éxito por evaluarse serán los que resulten del análisis de las fuerzas en el ámbito político, económico, social, tecnológico y ecológico, los cuales están siendo evaluados desde un enfoque integral.

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

El gobernador regional de Ucayali es Manuel Gambini Rupay, quien ganó las elecciones regionales en 2015 y se mantendrá en su cargo hasta 2018. Las regiones y municipalidades se rigen bajo las normas que define el Estado peruano. El régimen nacional está constituido por tres poderes autónomos e independientes: el Poder Ejecutivo, cuyo mayor representante es el presidente de la República; el Poder Legislativo, representado por sus 130 Congresistas del Congreso Nacional; y el Poder Judicial.

La normativa legal y jurídica que regula el sector público y privado del país, así como los municipios consideran, entre sus normas, las siguientes:

- La estabilidad política del país o región puede considerarse como la capacidad para evitar las crisis que puedan generar cambios negativos y mantener las normas sin grandes cambios. Del reporte de inflación diciembre 2017 del Banco Central de Reserva, considera que el impacto del reciente enfriamiento del mar sobre el sector pesquero para el cuarto trimestre del año 2017 ha tendido ligeramente a la baja el crecimiento del 2017, de 2,8 a 2,7 por ciento. Se estima que, para los próximos dos años, represente, en el PBI, el 4,2 por ciento, en un contexto de aceleración de la inversión privada y mayor gasto público asociado al plan de reconstrucción y los Juegos Panamericanos.
- La Ley 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, establece y norma la estructura, organización, competencias y funciones de los gobiernos regionales. Define la organización democrática, descentralizada y desconcentrada del Gobierno Regional conforme a la Constitución y a la Ley de Bases de la Descentralización. Promueve y regular actividades y/o servicios en materia de agricultura, industria, comercio, transporte, comunicaciones, educación, salud y medio ambiente, en la Región. Asimismo, facilita los procesos orientados a los mercados internacionales para la agricultura, la agroindustria, la actividad forestal y otros sectores productivos, de acuerdo a los potenciales de la Región. Además, promociona, gestiona y regula las actividades económicas y productivas en su ámbito y nivel, correspondientes a los sectores agricultura, industria, comercio, turismo, transportes, comunicaciones y medio ambiente, que representan a la Región Ucayali y al distrito de Coronel Portillo. La municipalidad de Coronel Portillo actúa en coordinación con el gobierno regional

y gobierno nacional. Dentro de su jurisdicción, está el ejercicio del gobierno, evitando la superposición y duplicidad de funciones.

- La Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía, Ley 27037 creada en el año 1998, comprende los departamentos de Ucayali, Loreto, Amazonas, Madre de Dios y San Martín. Esta promueve el mecanismo de atracción de la inversión en la que los contribuyentes ubicados en los departamentos de Loreto, Madre de Dios y los distritos de Iparia y Masisea de la provincia de Coronel Portillo y las provincias de Atalaya y Purús del departamento de Ucayali, dedicados principalmente a las actividades agropecuarias, de acuicultura, pesca, turismo, así como las actividades manufactureras vinculadas al procesamiento, transformación y comercialización de productos primarios provenientes de las actividades antes indicadas y la transformación forestal, siempre que sean producidos en la zona, aplicarán, para efectos del Impuesto a la Renta correspondiente a rentas de tercera categoría, una tasa del 5 %.
- En diciembre 2015, se publicó la Ley 30400, ley que promociona la inversión en la Amazonia. Esta exonera del IGV la importación de bienes destinados al consumo en la Amazonía, así como el reintegro del IGV y el impuesto selectivo al consumo a los comerciantes de la región Selva. Con estos lineamientos definidos, se establecen condiciones favorables para la inversión pública y privada con la finalidad de promover el crecimiento económico y el desarrollo integral de la Amazonía.
- La Autoridad Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (Serfor) precisó que la Ley de Promoción de Plantaciones Forestales, iniciativa legislativa propiciada por el Minagri, tiene como objetivo impulsar la inversión privada para la instalación, manejo y aprovechamiento de las plantaciones forestales con fines de producción de madera y de productos diferentes a la madera a través de incentivos económicos, financieros y

tributarios. Cabe señalar que que dicha iniciativa es distinta a la Ley Forestal y de Fauna Silvestre que regula dicha actividad (BCRP, 2017).

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Según el BCRP (2017), la actividad económica del país ha venido recuperándose desde el segundo trimestre del año 2017 tras la reversión de los choques que afectaron la economía a inicios del mismo año. En el tercer trimestre, la demanda interna registró un crecimiento de 2,4 por ciento, impulsada por la recuperación de la inversión privada, en un contexto de mayores términos de intercambio, y de un mayor gasto público. Se espera, para los próximos dos años, que se mantenga la proyección del crecimiento del PBI en 4,2 por ciento, en un contexto de aceleración de la inversión privada, un mayor crecimiento del consumo privado y un mayor gasto público como consecuencia del estímulo fiscal, asociado al plan de reconstrucción, destrabe de proyectos, los Juegos Panamericanos y el mejor desempeño de la inversión minera (debido a recuperación de los precios de los minerales). Por otro lado, las importaciones crecerían durante 2018 y 2019 a una tasa compatible con el desempeño esperado de la demanda interna, particularmente de la inversión privada. Considerando la evolución de la inversión privada y de la inversión pública, el ratio de inversión bruta fija a PBI alcanzaría 24,0 por ciento en el año 2019.

La inflación del país disminuyó desde 3,17 por ciento en agosto a 1,54 por ciento en noviembre 2017, principalmente por la rápida reversión de los choques de oferta persistentes que afectaron a los productos agrícolas, como el déficit hídrico de finales del año 2016 y el Fenómeno El Niño Costero en el primer trimestre de 2017. Asimismo, las expectativas de inflación a doce meses han seguido descendiendo, y se han ubicado dentro del rango meta desde marzo 2017. El BCRP redujo la tasa de referencia a 3,25 por ciento en diciembre 2017, la cual es consistente con una convergencia de la tasa de inflación hacia el 2,0 por ciento, una

vez disipada la reversión de los choques de oferta que han ubicado la inflación en el tramo inferior del rango meta (BCRP, 2017).

Las proyecciones económicas del BCRP (2017) para 2018 indican un crecimiento de 4,3 por ciento considerando mejores condiciones climáticas que permitan restablecer el crecimiento de la producción de arroz y limón en Piura, e incluyendo una mayor área comercial de arándanos, palta y cacao. Para 2019, se espera que se mantenga el ingreso de áreas productivas y el aumento de la oferta exportable, y se proyecta un crecimiento de 4,4 por ciento.

Entre los principales proyectos de inversión revisados y filtrados por el MEF por región, destacan los siguientes: (a) mejoramiento de vía de interconexión al centro poblado San José desde el puerto Callao, distrito de Yarinacocha-Coronel Portillo-Ucayali, (b) mejoramiento de la carretera departamental Campo Verde - Nueva Requena, distritos de Campo Verde y Nueva Requena, provincia de Coronel Portillo, departamento de Ucayali; y (c) transporte urbano municipalidad distrital de Masisea y (d) mejoramiento del Jr. Micaela Bastidas 01 cdra., Jr. Ciriaco Chavez 02 cdras., Jr. San Martin 02 cdras., y jr. Padre Plaza 02 cdras. de la localidad de Masisea, distrito de Masisea - Coronel Portillo – Ucayali, entre otros (Pro Inversión, 2018).

La región Ucayali registró un incremento del PBI en 0,1 % con respecto al año anterior, el cual se atribuyó al dinamismo de manufactura con un 15,1 %, comercio con 17,6 % y otros servicios con 22,1 %, los cuales comprenden actividades financieras y seguros, alquiler de vivienda, servicios prestados a las empresas, servicios mercantes y no-mercantes prestados a los hogares, salud y educación privada. Por otro lado, se sabe que la actividad económica agricultura creció en un 4,2 %, la manufactura ha decrecido en un 5.2 % y, por último, que la actividad económica de alojamiento y restaurantes ha crecido en un

27,5 %, entre los años 2011 y 2016 respectivamente (INEI, 2018). Dentro de la agricultura, se ha ejecutado un crecimiento en las importaciones a nivel nacional del 45,1 % (INEI, 2018); en ese sentido, se presenta una demanda potencial del cacao para Ucayali, ya que se logró un crecimiento del 980 % en exportaciones en el 2016 vs 2015 (SIICEX, 2017), siendo los principales países importadores: (a) Países Bajos con 45,2 % y (b) Bélgica con 16 %. Según lo publicado en Andina (2016), se exportó 75 toneladas de cacao; y, para el 2016, 500 toneladas, 300 para Italia y 200 para Suiza, lo cual genera un ingreso de USD 2 millones aproximadamente.

Con respecto al turismo, MINCETUR (2018) publicó que, al cierre del año 2017, las cifras de turistas internacionales a nuestro país ascienden a 4 millones, lo que significa un crecimiento del 8,1 % con respecto al 2016. La mayor cantidad de turistas provienen de Chile con unas 1 101 055 personas, seguido de Estados Unidos con 598 685 turistas. Asimismo, en el 2015, se obtuvo un ingreso de USD 4,151 millones, 6,2 % más respecto al año 2014. Es preciso recalcar que CDI (2018) indicó que Perú subió 7 posiciones en el 2017. En el ranking de competitividad mundial de viajes y turismo 2017, se posicionó en el puesto 51, y sus principales fortalezas fueron sus recursos naturales y cultura, apertura internacional, priorización de viajes y turismo, entre otros. Asimismo, se identificaron oportunidades como seguridad, sostenibilidad ambiental, infraestructura portuaria, aérea y terrestre. PERTUR (2013) indicó que el número de arribos en el 2013 fue de 8,613 extranjeros, lo que supone un incremento del 24,1 %, con respecto al año anterior; el 25,5% provenientes de Estados Unidos. Por otro lado, los principales departamentos visitados por el turista interno son los siguientes: Lima (27.1 %), Arequipa (7,3 %), Junín (6,4 %), Piura (6,3 %), La Libertad (6,1 %), entre otros. Por otro lado, para Ucayali, de acuerdo con lo publicado en el INEI (2017), se contó con 220 247 arribos, de los cuales 213 667 son turistas nacionales y 6 580 extranjeros. Por otro lado, PENTUR (2016) proyectó que, para el 2025, el número de turistas

internacionales alcanzarán los ocho millones y que las divisas percibidas por la actividad estarán cercanas a los US$ 9 mil millones. Así, se proyecta 1,7 millones de excursionistas para la provincia de Coronel Portillo, debido a la construcción del Malecón de Yarinacocha. Asimismo, indicó que, en 10 años, esta obra generará un impacto de PEN 221 millones y 9,319 empleos, lo que significa un crecimiento de 20,1 % y propiciaría un movimiento económico de 460 millones de soles por año.

Por otro lado, la infraestructura de la Provincia es precaria. Se cuenta con solo 9,2 km pavimentados y el 98,8% es no pavimentado; es decir, 787,7 km; 564,9 con trocha, y 216,3 sin afirmar y 6.5 afirmada (MTC, 2016). Esto dificulta el acceso y la interconectividad de Coronel Portillo con las demás provincias y ciudades; por ende, afecta su competitividad. Sin embargo, existen proyectos que buscan aumentar la conexión terrestre de la región, mejorando la carretera longitudinal de la Selva norte, que empieza en Junín y termina en Piura en la frontera con el Ecuador. También, destaca, actualmente, el tramo que va desde Puerto Bermudez, en la región Huánuco, al distrito de Von Humboldt, el cual está en mejoramiento y pavimentación, lo que podría dinamizar el comercio principalmente (MTC, 2016). Así mismo, se cuenta con una carretera proyectada que continúa en la ruta PE18C actual; ésta llegaría hasta la frontera con Brasil. De esta manera, la región podría expandir su desarrollo de manera internacional (MTC, 2018).

Tabla 8

Red vial de la Región Ucayali y sus provincias

DEPARTAMENTO Provincia	EXISTENTE POR TIPO DE SUPERFICIE DE RODADURA					TOTAL
	PAVIMENTADA	NO PAVIMENTADA				
	Asfaltada	Afirmada	Sin Afirmar	Trocha	Sub Total	
TOTAL	**1,915.2**	**28,103.3**	**27,085.8**	**56,813.5**	**112,002.7**	**114,055.5**
UCAYALI	**10.3**	**14.4**	**514.8**	**836.2**	**1,365.5**	**1,378.0**
ATALAYA	1.1	7.9	142.8	42.4	193.0	194.2
CORONEL PORTILLO	9.2	6.5	216.3	564.9	787.8	797.0
PADRE ABAD			155.7	228.9	384.6	386.9

Nota. Tomado de de "*Red Vial Existente del Sistema Nacional de Carreteras por jerarquía, según Departamento: 2016*", 2016. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html

Se suscribió el contrato de concesión por el proyecto "Hidrovía Amazónica" entre el Estado Peruano, representado por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, y la Concesionaria Hidrovía Amazónica S.A, empresa formada por el adjudicatario de la buena pro, Consorcio Hidrovías II, integrado por Sinohydro (China) y Construcción y Administración S.A. - CASA (Perú). Este proyecto presenta un monto de inversión aproximado de USD 95 millones. Además, involucra un sistema que será capaz de desarrollar y mantener la navegación en condiciones seguras durante las 24 horas del día y los 365 días del año, en el ámbito de los ríos que componen este sistema, como son el río Huallaga, Marañón, Ucayali y Amazonas. (Pro Inversión, 2017).

La empresa industria del Tulumayo S.A., subsidiaria de Palmas del Espino (Grupo Romero), presentó al Ministerio de la Producción una solicitud de audiencia pública para dar a conocer la realización de un proyecto de planta de extracción de aceite crudo de palma y palmiste, a ubicarse en Ucayali, insumo para la industria de alimentos y de energía. La planta se localizará en el kilómetro 46,5 de la carretera Federico Basadre, en el distrito de Campo Verde, en la provincia de Coronel Portillo, en Ucayali. Estos insumos se aplican para producir aceites comestibles (aceites líquidos y margarinas) y combustibles (biodiesel) (BCRP, 2017).

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

La población de la región Ucayali, según Prom Perú (2017), se estima en 506 881 habitantes para el año 2017 y presenta una superficie de 102 399,9 km2. Esta distribución de la población se refleja en las estadísticas de la densidad poblacional; la provincia más densamente poblada es Coronel Portillo (10,26 habitantes por km2), largamente superior al resto de provincias de la región, en particular de Atalaya y Purús, cuyas densidades son 1,38 y 0,25 habitantes por km2 (INEI, 2015). Asimismo, la población de la provincia de Coronel Portillo se ha incremento del 5,6 %, muy cerca al crecimiento del país, a un 5,7 %. Además,

se aprecia que la región Ucayali, en su totalidad, ha conseguido un crecimiento del 6,2 % mayor al crecimiento de la población del Perú (INEI, 2017) (ver Tabla 9).

La calidad de vida de la región Ucayali puede medirse sobre la base de los niveles de pobreza, accesos a servicios básicos y seguridad ciudadana, los cuales, según la Tabla 10, se componen de indicadores que están por debajo al promedio del país. Al respecto, es preciso resaltar que se ha obtenido un porcentaje muy por debajo del promedio del país en agua potable y desagüe, a pesar de que estos son temas básicos para garantizar el bienestar de la población (INEI, 2017).

Tabla 9

Crecimiento Poblacional de Perú, Región Ucayali Provincia de Coronel Portillo

Locación	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Crecimiento %	Crecimiento anual %
Perú	29,797,694	30,135,875	30,475,144	30,814,175	31,151,643	31,488,625	5.7%	1.1%
Ucayali	471,351	477,616	483,708	489,664	495,511	500,543	6.2%	1.2%
Coronel Portillo	361,828	366,040	370,098	374,033	377,875	382,057	5.6%	1.1%

Nota. Tomado de Perú: Principales indicadores departamentales 2009-2016, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017.

Tabla 10

Indicadores Sociales del Perú y la Región Ucayali al 2016

Locación	Pobreza %	Pobreza Extrema %	Agua Potable %	Desagüe %	Luz %	Población rural %	Denuncias por 10,000 de habitantes
Perú	22,6	4,4	83,8	64,6	93,9	23,3	80,4
Ucayali	12,6	3,7	65,3	58,6	84,9	20,6	36,0

Nota. Tomado de Perú: Principales indicadores departamentales 2009-2016, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017.

Con respecto al empleo, se evidencia que existen 267 200 personas trabajando en la región Ucayali, entre las cuales el 24,7 % trabaja en el campo; el 21,2 % al comercio y el resto a otras actividades. En relación con el trabajo, el 79,2 % es informal, mientras que el promedio del Perú es 73,2 %; por otro lado, el ingreso promedio es de S/. 1 165, el cual se encuentra 11 % por debajo de los S/. 1 305 en Perú (INEI, 2017).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Estas fuerzas están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico y la amplia difusión del conocimiento, las cuales originan una imperiosa necesidad de adaptación (D'Alessio, 2016). Consideramos a los siguientes factores como los de mayor impacto:

La edición 2016 del Foro Económico Mundial, bajo el lema: "Innovar en la economía digital", mide a 139 economías y encuentra a Singapur como el país mejor clasificado en el mundo referente a preparación tecnológica; seguido de Finlandia, quien mantiene el segundo lugar por segundo año consecutivo; luego, por Suecia (3º), Noruega (4º) y Estados Unidos (5º), que subió dos posiciones. Componen el resto de los diez primeros los Holanda, Suiza, Reino Unido, Luxemburgo y Japón. Perú mantiene la misma posición que el año 2015, y presenta, como aspecto positivo, el contar con una adecuada cobertura de red móvil (puesto 1). Su desarrollo se ve limitado por una baja calidad del sistema educativo (puesto 129), baja calidad de la educación en Matemáticas y Ciencias (136), falta de eficacia de los órganos legislativos (138) y poca eficiencia del sistema legal en la solución de conflictos (129). En Latinoamérica, los países que figuran, en el año 2016, en la mitad superior de la tabla son los siguientes: Chile (38), Uruguay (43), Costa Rica (44), Panamá (55) y Colombia (68). Perú (90) se mantiene en la misma posición por encima de El Salvador (93), Republica Dominicana (98), Paraguay (105), Venezuela (108), Bolivia (111), Nicaragua (131) y Haití (137).

CITEforestal Pucallpa es una institución pública creada en febrero del 2016 por Resolución Ministerial N° 53–2016–PRODUCE. Está adscrita al Instituto Tecnológico de la Producción ITP y conforma la red del ITP. Promueve el desarrollo de las empresas de transformación de la madera con el propósito de contribuir al incremento de su competitividad y productividad en el mercado, con el respaldo del conocimiento y la

innovación tecnológica. Por otro lado, contribuye a la productividad y competitividad de los medianos, pequeños y microempresarios de las cadenas de valor de la madera. Brinda servicios de capacitación y asistencia técnica, asesoría especializada para la adopción de nuevas tecnologías, investigación, desarrollo e innovación productiva y servicios tecnológicos con la finalidad de generar valor agregado en la transformación de los recursos, mejorando la oferta por la calidad de sus productos. Su base es el departamento de Pucallpa, pero atiende iniciativas fuera de su ámbito territorial en red, junto con otros CITE.

El CITE Pesquero Amazónico Pucallpa promueve, articula y brinda sus servicios de capacitación, transferencia tecnológica y asistencia técnica a las empresas y agentes del sector para la adopción de nuevas tecnologías. La finalidad es aumentar la competitividad, capacidad de innovación y desarrollo de productos, generando valor agregado en los recursos hidrobiológicos y con ello mejorando la oferta. Asimismo, apoya las acciones de transferencia tecnológica, capacitación, asistencia técnica a las unidades de negocios y ofrece también asesoría especializada para la adopción de nuevas tecnologías con el fin de aumentar la competitividad, optimización de procesos, capacidad de innovación y desarrollo de productos mejorados, lo cual permite producir mayor valor en la cadena productiva pesquera. Su ámbito territorial es el departamento de Ucayali y brinda sus servicios en red, conjuntamente con otros CITE de la red del ITP.

Ley N° 30309 (2015) promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica (I+D+i, mediante el otorgamiento de un incentivo tributario a la inversión privada deduciendo hasta 175 % los gastos incurridos, buscando que un mayor número de empresas innoven y se diversifiquen.

Del Sumario regional Ucayali (2016), se obtiene que, en Ucayali, se ha intervenido con capacitaciones en TICs, acceso al financiamiento y asociatividad, los cuales son talleres para el uso de herramientas de tecnologías de información, acceso a financiamiento y

fundamentos de asociatividad. Además, señala que uno de los principales proyectos financiados por FIDECOM es la adaptación tecnológica de un gasógeno para la utilización del gas de los residuos de madera como fuente de energía eléctrica en un aserradero rural de la Región Ucayali, que asciende a un monto de S/. 405 000.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Instituto de Estudios Forestales & Ambientales (2017) señala, de acuerdo con la información publicada por el Ministerio del Ambiente (2016), en el Portal Geo Bosques para el monitoreo de la deforestación en el Perú, al 2014, el Perú contaba con 69 176 791 hectáreas de bosques húmedos tropicales amazónicos. Asimismo, reporta que, entre el 2001 y 2014, se produjo una pérdida acumulada de 1 653 092 hectáreas de bosques, y alcanzó una pérdida de 177 566 hectáreas en el 2014. En el año 2015, la pérdida de bosque húmedo amazónico fue de 156 462 hectáreas; esto fue 11,9 % menor respecto al 2014. Sin embargo, la pérdida del año 2015 es la segunda de mayor magnitud anual del periodo 2001 - 2015. La pérdida promedio de bosque húmedo amazónico del periodo 2001 – 2015 es de 120 636 hectáreas.

La gestión del adecuado aprovechamiento de los bosques mediante su manejo sostenible consiste en armonizar la conservación de estos recursos con su aprovechamiento económico, transformación y comercialización para lo cual debe establecerse los mecanismos de control e incentivos que impidan su depredación y degradación. En el 2015, la superficie reforestada anualmente es 196 hectáreas, lo que evidencia una disminución debido a que la competencia de llevar a cabo el control corresponde a Lima y no a la instancia regional, y por la falta de conciencia social. La pérdida anual de bosque es 32 884 hectáreas, causada, principalmente, por la agricultura migratoria; la informalidad en la actividad forestal tanto en la extracción, transformación y comercialización de madera, como en la extracción ilegal de madera; la superposición de concesiones forestales con comunidades nativas, centros

poblados mestizos y predios privados; y el blanqueo y la falsificación de las Guías de Transporte Forestal (Gobierno Regional de Ucayali, 2015).

Mediante la Resolución Directoral N° 0026-2018-MINAGRI-SENASA-DIAIA., se aprueba el Plan Anual de Monitoreo de Residuos Químicos y Otros Contaminantes en Alimentos Agropecuarios Primarios y Piensos para el periodo marzo a diciembre de 2018 (MINAGRI, 2018). Asimismo, mediante Decreto Legislativo 1220, se establecen medidas para la lucha contra la tala ilegal, cuyo propósito es actuar en aquellos casos donde se tenía certeza absoluta de una extracción ilegal como la que sucede en algunas Áreas Naturales Protegidas (ANP).

La Estrategia Nacional de Conservación de Bosques y Cambio Climático del 2016, aprobada mediante Decreto Supremo N° 007-2016-MINAM, señala que se ha identificado tres causas directas de la deforestación en los bosques húmedos amazónicos del Perú: (i) la expansión agropecuaria, (ii) las actividades extractivas ilegales e informales y (iii) la ampliación de infraestructura de comunicación, energía e industrias extractivas, siendo la expansión agropecuaria la principal en términos de superficie afectada. En las últimas décadas, la expansión de monocultivos agroindustriales, promovida por el Ministerio de Agricultura y Riego, y algunos Gobiernos Regionales, ha generado la deforestación de miles de hectáreas de bosques primarios de la Amazonía peruana. Se calcula una pérdida de 91 413 hectáreas de bosques en las regiones de Loreto, San Martín y Ucayali hasta el 2016. Un análisis de imágenes satelitales, realizado por el Proyecto de Monitoreo de la Amazonía Andina (MAAP), demostró que el área deforestada por United Cacao Limited SEZC, a través de su empresa de propiedad absoluta: Cacao del Perú Norte S.A.C. y de sus empresas subsidiarias Plantaciones de Ucayali S.A.C. y Plantaciones de Pucallpa S.A.C., alcanza las 14,134 hectáreas. De acuerdo con los análisis realizados por el MAAP, se contabiliza un total de 11,784 hectáreas de bosques primarios y 2350 hectáreas de bosques secundarios, lo que

resulta en un total de 14 134 hectáreas de bosques deforestados (Instituto de Estudios Forestales & Ambientales, 2017).

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz EFE se basa en el análisis externo de organización, considerando lo político, económico, social, tecnológico y ecológico con el objetivo de identificar importantes variables que permitan detectar oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. En ese sentido, se sabe que la provincia de Coronel Portillo cuenta con trece factores determinantes de éxito, ocho oportunidades y seis amenazas (ver Tabla 11).

Tabla 11

Matriz de Evaluación de Factores Externos de la provincia de Coronel Portillo

Nº	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje ponderado
	Oportunidades			
1	Ley de promoción de la inversión de la amazonía. Busca promover la inversión pública y privada.	0.06	3	0.18
2	Incremento de la demanda de paises importadores de Cacao.	0.10	4	0.40
3	Incremento en el número de visitantes con intereses de turismo vivencial y observación.	0.08	3	0.24
4	Incremento en las exportaciones de productos manufactureros tradicionales y no tradicionales.	0.09	4	0.36
5	Imagen favorable del Cacao peruano.	0.08	3	0.24
6	Nuevas tecnologías e innovacion en la industria maderera.	0.08	2	0.16
7	Acuerdos comerciales con Estados Unidos, UE y China.	0.07	3	0.21
	Subtotal	0.56		1.79
	Amenazas			
1	Falta de leyes y el cumplimiento de las actuales que garanticen el uso eficiente de los recursos naturales. Baja gobernabilidad	0.07	2	0.14
2	Alta informalidad laboral en la Región Ucayali. Indice por encima del promedio del país.	0.08	1	0.08
3	Incremento en del tráfico ilegal de la madera, lo que revela un deficiente control forestal por parte del gobierno.	0.08	2	0.16
4	Burocracia gubernamental ineficiente.	0.05	2	0.10
5	Paises competidores y nuevos entrantes con mejor tecnología e innovación.	0.06	2	0.12
6	Fenómenos climáticos impredecibles que desfavorecen al sector agrícola de la provincia.	0.03	3	0.09
7	Bajo nivel de profesionales en la región para promover el desarrollo de la industria	0.07	2	0.14
	Subtotal	0.44		0.83
	Total	1.00		2.62

Nota. Valor 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, (3era ed. Rev.), por F. A. D´Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

3.5. Coronel Portillo y sus Competidores

Porter (2004) indicó que la naturaleza de la competitividad de una industria puede estar determinada por cinco fuerzas, la cual representa la estructura del sector. Las cinco fuerzas son las siguientes: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sutitutos, (d) amenaza de los entrantes y (e) rivalidad de los competidores. Analizar estas cinco fuerzas es el inicio para evaluar la situación estratégica y la posición de una empresa ante sus competidores.

La provincia Coronel Cortillo posee, como principal actividad económica, la manufactura y el comercio, con un 32,7 % del PBI Regional. Asimismo, posee una gran biodiversidad en flora y fauna, así como también un clima favorable para el desarrollo del turismo y cultivos de productos nativos de la región, como el cacao. Tomando como base estas condiciones, se ha identificado que sus potenciales de desarrollo se encuentran relacionadas con las siguientes industrias: (a) manufactura: industria maderera, (b) agricultura: industria del cacao, y (c) turismo de naturaleza, para lo cual se analizará a los competidores en el desarrollo de estas industrias.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Para el desarrollo de la industria maderera, la Provincia de Coronel Portillo posee una superficie forestal de la región es de 8 704 896 hectáreas. Asimismo, existen más de 89 especies comerciales en cuanto a recursos maderables, de los cuales los siguientes son los principales: tornillo, lupuna, catahua, cedro, caoba, ishpingo, copaiba, entre otros. En el sector forestal, existe un alto potencial para la producción de madera laminada; por ejemplo, triplay, muebles y moldes, partes y piezas de madera, casas pre-fabricadas, puertas y ventanas y tallados y artesanías, utilitarios y decorativos. (CNF, 2017).

Respecto de las reservas naturales, en la provincia de Coronel Portillo el distrito de Masisea, se encuentra el área de conservación regional de Imiría, cuya extensión es de

135 737,52 hectáreas; es un hábitat de numerosas aves y mamíferos. Asimismo, posee un importante número de paiches y especies de caoba y cedro, refugio de especies amenazadas como el manatí Trichechus inunguis, cigüeña de Jabiru, lagarto negro, caimán blanco de anteojos, taricaya, cupiso, paiche, lobo de río, maquisapa, tigrillo, entre otros. Parte del área protegida abarca las lagunas Imiría y Chauya (Gobierno Regional de Ucayali, 2014). Por otro lado, la provincia de Coronel Portillo forma parte del extenso terrirotio del Parque Nacional Sierra del Divisor, el cual posee una de las zonas más antiguas de la Amazonía y paisajes espectaculares e inaccesibles. Asimismo, presenta zonas con un alto grado de conservación que abarcan ecosistemas y comunidades biológicas de especies de flora y fauna endémicas y de distribución restringida. Así también, posee numerosas caídas de agua, aguas termales y colpas de guacamayos, de gran belleza y atractivo (SERNANP, 2018).

Por otro lado, la región Ucayali posee condiciones óptimas para el cultivo del cacao, con hectáreas instaladas con altitudes entre 100 y 1 200 metros sobre el nivel del mar con una temperatura entre 24 y 30 grados con una humedad al 80 por ciento. En el 2016, se tuvo alrededor de 20 000 hectáreas de cacao en diversas variedades, de las cuales 6 523 hectáreas fueron en la provincia de Coronel Portillo. Cabe señalar que el kilo de cacao común sin procesar puede costar entre ocho y nueve soles, mientras que el aroma fino cuesta 11 soles. (Celi, 2016).

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Para la industria maderera, según la SIICEX (2017), los principales países importadores de madera en unidades monetarias son Estados Unidos con un FOB de USD 742 830 mil; Alemania, con un FOB de USD 331 060 mil; y Francia, con un FOB de USD 299 24 mil. En ese sentido, la FAO (2018) indicó que los principales importadores de madera aserrada y tableros de madera son los siguientes: (a) madera aserrada: China en un 23 %, Estados Unidos de América en un 21 %, Reino Unido en un 5 %, Japón en un 4 %, Alemania

en un 4 %, Egipto en un 4 %, e Italia en un 3 %; y (b) tableros de madera: Estados Unidos de América en un 15 %, Alemania en un 7 %, Japón en un 5 %, Reino Unido en un 4 %, Canadá en un 4 %, China en un 4 %, Italia en un 4 %, República de Corea en un 3 %, Polonia en un 3 %, y Francia en un 3 %. Asimismo, los principales países importadores de muebles de madera son Estados Unidos de América, seguidos de Italia, España, Puerto Rico, Chile y Ecuador (Promperu, 2007).

Por otro lado, hay un mercado potencial de turistas interesados en la observación de aves, llamada también birding o birdwatching. Al tratarse de una actividad turística especializada, quienes la practican suelen estar asociados en agremiaciones que comparten experiencias. Los turistas provienen principalmente de Estados Unidos, Reino Unido y Suecia (Promperu, 2014). Asimismo, los turistas interesados en realizar el turismo vivencial o comunitario provienen, principalmente, de Alemania. Esta actividad busca un encuentro con la población local y aprender cómo es su vida diaria y no solo limitarse a conocer sus principales atractivos. Así, busca un encuentro de culturas, comprender los estilos de vida del poblador, y realizar actividades sostenibles y solidarias (Promperu, 2016).

Con respecto al cacao, los principales mercados importadores son Países Bajos con un FOB de USD 34 648; Bélgica con un FOB de USD 31 691 e Italia con un FOB de USD 12 420 (SIICEX, 2017).

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Los productos madereros que posee la provincia son reconocidos por el tipo de árbol con una alta demanda a nivel mundial. Estos son la caoba, lupuna, cedro, entre otros. Si bien los productos ofrecidos carecen de valor agregado, estos pueden ser reemplazos por otros materiales como el plástico; sin embargo, los productos hechos con madera son considerados finos y de gran acabado. Con respecto al turismo, la provincia cuenta con zonas únicas reconocidas como zonas vírgenes y poco exploradas, lo cual se convierte en un potencial

atractivo para el turismo vivencial. Por último, el cacao es una fruta natural que contiene magnesio, cromo, hierro, vitamina C, omega 6 y fibra, obtenido gracias a los factores climatológicos y el suelo tropical que posee la provincia, lo que permite tener un producto muy rico en nutrientes naturales.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

De acuerdo con el incremento de demanda que existe de cacao en el mundo y el lento crecimiento de la oferta de este producto en nuestro país, se tiene como países productores de cacao a Costa de Marfil, Ghana, Nigeria, Camerún, pertenecientes al continente africano (71,6 %). Asimismo, se presentan cosechas en Indonesia, India y Malasia, países ubicados en el continente asiático (12,7 %) y, finalmente, en America Latina con un 17,7 %, donde Perú representa un 2 % de la producción mundial y ocupa el noveno lugar (MINAGRI, 2016).

Por otro lado, de acuerdo con lo publicado en Inforegión (2018), el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), a través de Plan Copesco Nacional, anunció el otorgamiento de buena pro para la elaboración del expediente técnico del proyecto. Esto se refiere a la creación, mejoramiento y ampliación de los servicios turísticos públicos del Malecón Tarapacá, distrito de Iquitos, en la región de Loreto, lo que generará el incremento de la actividad turística en dicha región. Del mismo modo, Mincetur entregó la buena pro del proyecto del circuito turístico de la ciudad de Lamas, en la región San Martín, el cual tendrá una inversión de 11 586 694,75 soles (Andina, 2018).

3.5.5. Rivalidad de los competidores

En el contexto interno, la región Ucayali compite con Loreto, San Martín, Madre Dios y Amazonas, dado que posee industrias del turismo, agricultura y manufactura similiares. Estas regiones son limítrofes y comparten clima y cultura. Según el índice de competitividad regional del Perú, elaborado por Centrum (2016), la región Ucayali se encuentra en el puesto 17. El pilar “infraestructura” es el que ha obtenido la menor puntuación (12,7), y el pilar

“personas” presenta el mayor retroceso con respecto a los años anteriores. En la Tabla 12, se muestran los valores obtenidos por la región y sus competidores internos.

Tabla 12

Comparativo de las Regiones: Ucayali, San Martín, Loreto y Madre de Dios, según el Índice de Competitividad Regional 2016

		Pilares				
Región	Ranking	Economía	Empresa	Gobierno	Infraestructura	Personas
Ucayali	17	20,2	44,9	44,0	12,7	22,6
San Martín	18	17,4	48,6	34,4	14,0	29,1
Loreto	19	20,5	50,9	36,0	10,4	25,5
Madre de Dios	14	18,5	47,3	36,7	22,9	31,4
Amazonas	25	21,5	15,3	34,7	9,0	27,0

Nota. Adaptado de Índice de Competitividad Regional 2016, por CENTRUM Católica, 2016. Recuperado de http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_del_icrp_2016.pdf

De acuerdo con León (2018), el Perú produjo, en el 2016, 108 104 toneladas de cacao, de las cuales el 42 % se produjo en la región San Martín, 8 % en la región Ucayali y un 4 % en la región Amazonas, de las cuales la primera y la tercera han presentado una mayor expansión de áreas de cultivo.

Con respecto a la producción de la madera aserrada, según ITP (2018), las principales regiones productoras son Loreto (35,8 %), Madre de Dios (29,13 %), Ucayali (17,63 %) y Junín (9,94 %), y las principales especies utilizadas son el tornillo, la cumula y el eucalipto. Asimismo, las principales regiones cuyas empresas contribuyeron a la facturación del 2015 son Lima, con USD 789,2 millones; Ucayali, con USD 196,2 millones; Loreto, con USD 96,8 millones; y Madre de Dios, con USD 48,3 millones, entre las que destaca Lima, en donde se concentran las ventas por actividad de segunda transformación (muebles), mientras que, en Ucayali, Loreto y Madre de Dios, actividades relacionadas con el manejo forestal y aserrío (extracción de la madera y silvicultura, aserradero y acepilladura de madera).

3.6. Coronel Portillo y sus Referentes

Se escogieron, como referentes para la provincia de Coronel Portillo, los siguientes: (a) Sao Félix do Xingú, municipio perteneciente al Estado de Pará en Brasil; y (b) Washington, perteneciente al país de Estados Unidos.

El Estado de Pará posee tendencia positiva al crecimiento anual del 5 % en la producción del cacao. El Ministerio de Agricultura de Brasil lanzó, en el 2016, el proyecto "Cacao más sustentable" en la provincia de Sao Feliz do Xingú, iudad de Pará que tiene dos veces más el tamaño del estado de Río de Janeiro. Este Estado cuenta con extensos y ricos suelos para las plantaciones de cacao. Asimismo, el proyecto cuenta con el apoyo de la Comisión Ejecutiva del Plan de Cultivo de Cacao, el cual desarrolla semillas de cacao resistente a plagas (Kuck, 2016).

El comercio mundial de madera aserrada al 2016 ascendió a 144 millones de m^3 (el cual equivale al 31% de la producción) y, lo que significo crecimiento en la producción, logrando una recuperación gradual desde 2012. Sin embargo, gran parte de esta recuperación en el comercio se ha producido entre América del Norte, Asia-Pacífico y Europa. Asimismo, EE.UU. es el principal productor, con una tendencia en aumento cada año desde 2012, alcanzando los 78 millones de m^3 en 2016. Cabe resaltar, que además de ser los principales productores, EE.UU y China, fueron también los dos principales consumidores de madera aserrada en 2016, con un consumo de 101 y 110 millones de m^3, respectivamente. Por otro lado, el consumo en China y EE.UU. creció en 7% en 2016, mientras que el consumo en China creció en 42% y el de EE.UU. en 28% durante el período de cinco años del 2012 al 2016 (FAO, 2016).

3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la organización y presenta algunas de sus fortalezas y debilidades. Su objetivo es tener una visión clara de cómo se encuentra la empresa con respecto a sus competidores del mismo sector (D'Alessio, 2015).

Se realizó la matriz de perfil competitivo de la provincia de Coronel Portillo y de las provincias Moyobamba (San Martín), Maynas (Loreto) y Tambopata (Madre de Dios). En esta, se establecieron siete factores clave de éxito para la evaluación (ver Tabla 13).

Tabla 13

Matriz Perfil Competitivo para la Provincia de Coronel Portillo

			Coronel Portillo		**Moyobamba**		**Maynas**		**Tambopata**	
	Factores clave de éxito	Peso	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1	Disponibilidad de héctareas forestales	0.20	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6
2	Productividad y rendimiento de la madera	0.15	2	0.3	2	0.3	2	0.3	2	0.3
3	Capacidad tecnológica	0.10	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3
4	Biodiversidad de flora y fauna	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
5	Infraestructura para el turismo	0.15	1	0.2	3	0.5	4	0.6	3	0.5
6	Producción agrícola	0.15	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4
7	Acuerdos comerciales y TLC	0.15	4	0.8	4	0.8	4	0.8	4	0.8
	Total	**1.00**		**2.65**		**3.05**		**3.20**		**3.15**

Nota. Valor 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, (3era ed. Rev.), por F. A. D´Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

Matriz Perfil Referencial (MPR). En la Tabla 14, se muestra la matriz de perfil referencial para la provincia de Coronel Portillo, tomando como referentes a (a) Sao Félix do Xingú municipio perteneciente al Estado de Pará en Brasil, y (b) Washington perteneciente al país de Estados Unidos.

Tabla 14

Matriz de Perfil Referencial para la Provincia de Coronel Portillo

			Coronel Portillo		Sao Félix do Xingú		Washington	
	Factores clave de éxito	Peso	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1	Disponibilidad de héctareas forestales	0.20	3	0.6	4	0,8	4	0,8
2	Productividad y rendimiento de la madera	0.15	2	0.3	4	0,6	4	0,6
3	Capacidad tecnológica	0.10	2	0.2	3	0,3	4	0,4
4	Biodiversidad de flora y fauna	0.10	3	0.3	4	0,4	3	0,3
5	Infraestructura para el turismo	0.15	1	0.2	4	0,6	4	0,6
6	Producción agrícola	0.10	3	0.3	4	0,4	4	0,4
7	Acuerdos comerciales y TLC	0.20	4	0.8	4	0,8	4	0,8
	Total	**1.00**		**2.65**		**3,90**		**3,90**

Nota. Valor 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, (3era ed. Rev.), por F. A. D´Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

3.8. Conclusiones

Coronel Portillo debe aprovechar los acuerdos comerciales que ha establecido el Perú para promover la comercialización de madera y, de ser el caso, desarrollar industrias de transformación de madera como muebles y el reaprovechamiento de residuos de madera para elaborar materiales conglomerados de madera. Asimismo, debe potenciar las áreas protegidas no exploradas, ya que estas representan grandes atractivos turísticos para extranjeros que les interesa el turismo vivencial, además de aprovechar la inversión del gobierno en proyectos que impulsen el crecimiento de la producción del cacao.

Capítulo IV: Evaluación interna

En el presente capítulo, se busca analizar los aspectos internos de la provincia de Coronel Portillo, en la que podamos identificar las fortalezas y debilidades de sus capacidades internas actuales; sin embargo, este análisis no tendría sentido si no buscamos potenciar esas oportunidades y bloquear las debilidades que perjudiquen el desarrollo de la Provincia. En ese sentido, se busca poder generar valor para que Coronel Portillo pueda seguir un crecimiento sostenible en los próximos diez años. Identificar las capacidades internas y clasificarlas en fortalezas y debilidades permitirá, además, definir las ventajas competitivas con las demás provincias de la región que ayuden a alcanzar los objetivos de largo plazo (ver Figura 7).

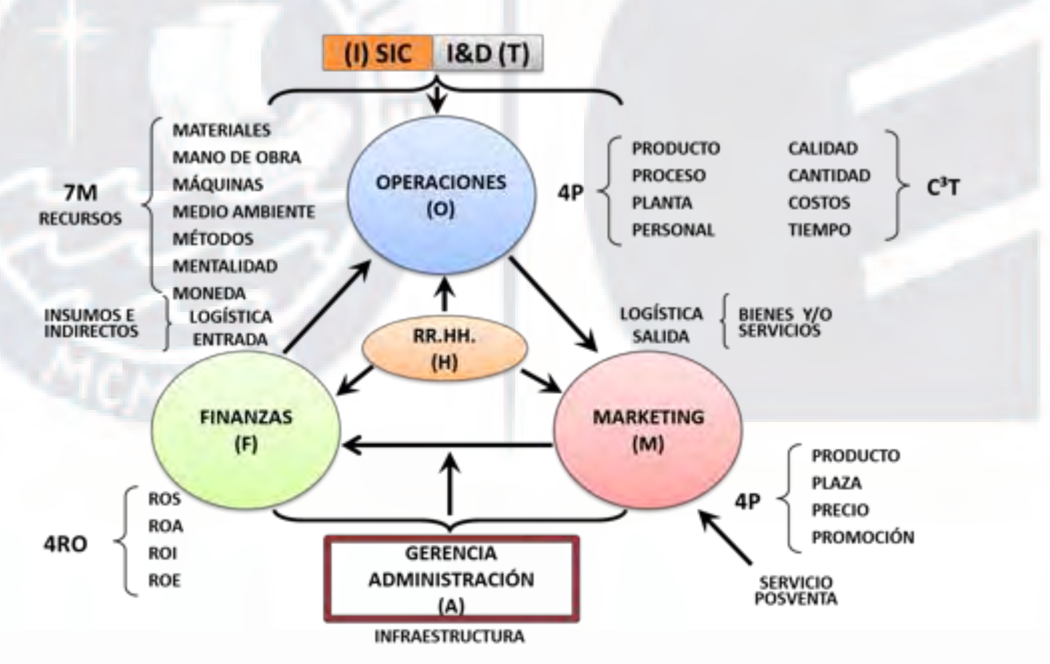


Figura 7. Modelo de D' Alessio del ciclo operativo de la organización.
Permite identificar las relaciones internas de Finanzas, Operaciones y Marketing apoyado en los Recursos Humanos, permitiendo la evaluación interna de la organización.
Tomado de "El Proceso Estrategico" por D'Alessio, 2016.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno de provincia de Coronel Portillo evaluará los siguientes aspectos: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, logística e

infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos y cultura, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología, investigación y desarrollo.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La administración y gerencia busca, mediante el ejercicio de poder otorgado por la administración, lograr de manera eficiente una mayor productividad en los recursos que posee la provincia de Coronel Portillo, realizando una gestión estratégica mediante planeamiento de objetivos concretos que busquen promover el desarrollo socio-económico de la provincia, principalmente. Así lo mencionó D'Alessio (2015), quien afirma que la administración debe buscar incrementar la productividad de la organización o institución con la finalidad de poder competir con éxito no solo en mercados locales, sino también globales. Por otro lado, la gerencia debe buscar establecer un rumbo claro basadas en una estrategia organizacional o institucional, orientada al cumplimiento de la misión de la misma. En ese sentido, dentro de la administración y gerencia, veremos cómo el planeamiento, la organización, la dirección, la coordinación y el control son parte fundamental para poder potenciar la gobernabilidad de la provincia.

Planeamiento. La provincia de Coronel Portillo tiene orientada su estrategia en su misión, en donde se busca promover el bienestar de los ciudadanos, mediante políticas responsables, con honestidad y transparencia, orientadas al servicio público de calidad que permita acercar a la población distanciada por los problemas sociales (MPCP, 2009). Actualmente, la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo (MPCP), dentro de su reglamento de organización y funciones, define sus políticas de planeamiento orientadas al servicio de los pobladores, en donde se estipula que las estrategias y metas de gestión se deben definir con anticipación de manera clara y en donde todos los integrantes de la municipalidad conozcan dicho planeamiento y que las labores deben estar en función a ello. Por otro lado, dentro del planeamiento, también se estipula que la MPCP debe buscar el

equilibrio financiero que permita satisfacer las necesidades de la población de manera sostenida, que busque un desarrollo sustentable en su jurisdicción. Una variable importante considerada dentro de estas políticas es que las estrategias de la MPCP deben ser adaptables a los cambios tecnológicos, culturales y sociales, y que permitan que las autoridades tomen decisiones oportunas para, así, gestionar oportunamente el cambio.

Organización. La MPCP, mediante el reglamento de organización y funciones, contempla una organización dinámica y flexible, totalmente adaptable, que busca mejorar continuamente, analizando sus procesos con la finalidad de evitar burocracia y sobre todo que sea capaz de satisfacer la demanda de los pobladores, es decir la satisfacción de su población. Toda esta organización tiene que estar apoyada en valores y búsqueda de excelencia propiciando una cultura institucional definida (MPCP, 2018). En ese sentido, la estructura orgánica de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo está conformada por el consejo municipal, que es presidida por el alcalde electo; la alcaldía, siendo la máxima autoridad el alcalde elegido por el voto popular; la gerencia municipal; la gerencia de administración y finanzas; la gerencia de servicios de administración tributaria; la gerencia de asesoría jurídica; la gerencia de planeamiento, presupuesto y racionalización; la gerencia de infraestructura; la gerencia de acondicionamiento territorial; la gerencia de seguridad ciudadana y transporte urbano; lagerencia de servicios públicos y gestión ambiental; y la gerencia de desarrollo social, y económico (ver Figura 8).

La MPCP, al contar con una estructura organizacional tan compleja, necesita de flujos de comunicación eficiente que permitan articular y generar actividades que contribuyan al logro de objetivos representados por el bienestar de su población. Más aun, requiere ello cuando el ROF dictamina que la municipalidad debe ser un órgano flexible y dinámico, en busca de la mejora continua y adaptable a los cambios.

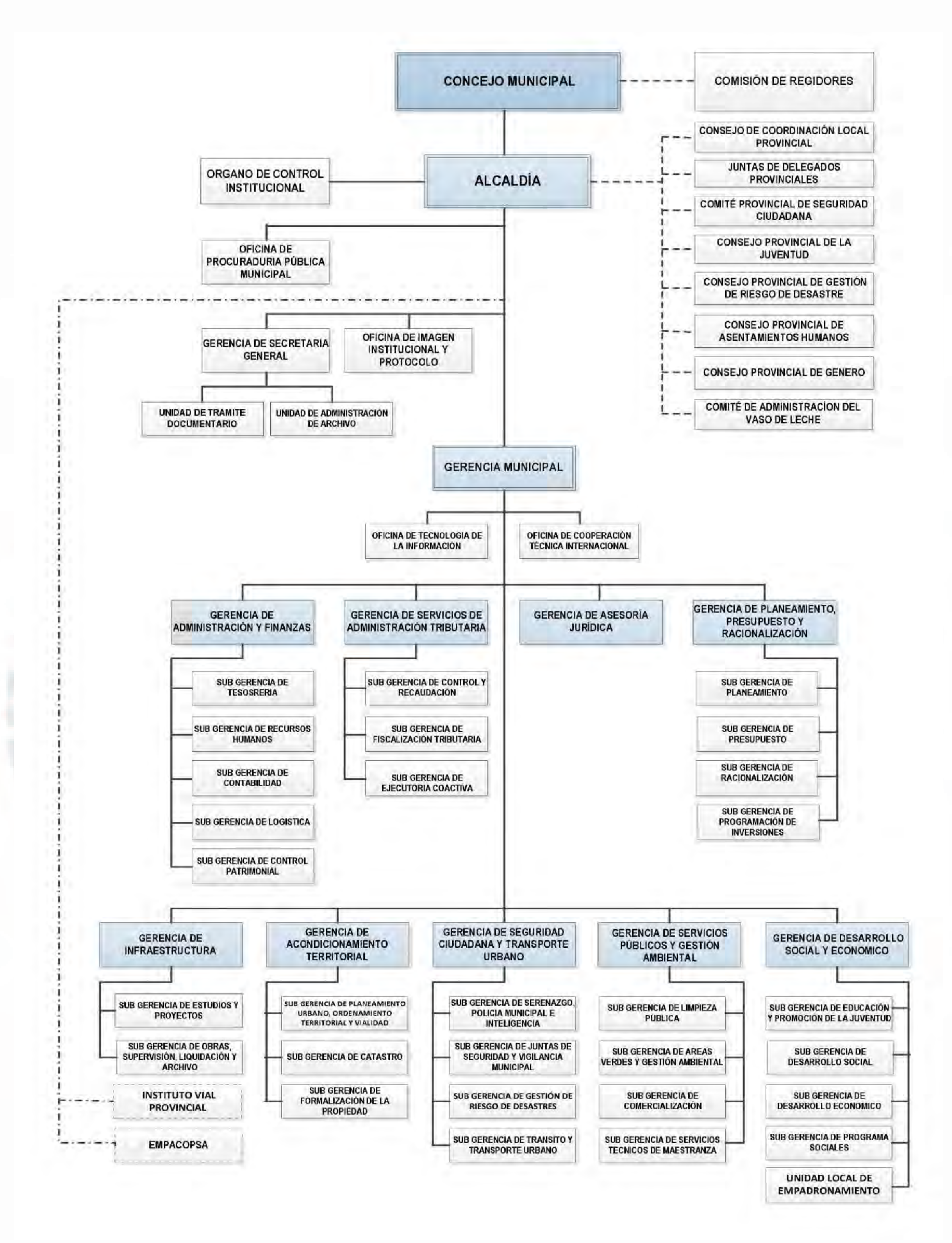


Figura 8. Organigrama de la Municipalidad de Coronel Portillo.
Tomado de "Reglamento de Organización y Funciones" (p.9), por la Municipalidad de Coronel Portillo, 2018 (http://www.municportillo.gob.pe/images/pdf/doc2016/gestion/pia_2016.pdf)

Dirección. El ROF busca promover una dirección de la institución ágil, pues se manifiesta que los directivos y personal de confianza deben promover el trabajo en equipo, en

donde predomine el respeto y la confianza. Así mismo, el conocimiento debe ser transmitido a todo el equipo con la finalidad de aumentar la productividad y la competitividad del equipo al mando. Por otro lado, es importante tener las designaciones de autoridad, puesto que esto permite desplegar y ejecutar los planes de trabajo. La información también debe fluir por toda la institución y no debe limitarse a la estructura orgánica. Actualmente, el alcalde electo es Antonio Marino Panduro por el periodo 2015-2018. En la última encuesta realizada en la provincia Coronel Portillo sobre la aceptación del alcalde, se pudo observar que existe una mayoría que desaprueba su gestión con un 37,4 %, mientras que un 30,6 % aprueba su gestión y el 32,0 % de los encuestados no sabe/no opina.

Coordinación. La MPCP requiere del compromiso de las personas que laboran en la institución, debido a que las necesidades de la población, actualmente, son diversas, por lo que resulta importante contar con recurso humano capacitado. Así mismo, la contratación del personal debe estar en función de las necesidades de gestión y capacidad financiera de la municipalidad. En ese sentido, en el último análisis de fortalezas y debilidades para el periodo 2017 por parte de la MPCP, se ha detectado como la primera fortaleza el compromiso del personal y el involucramiento en la gestión con la finalidad del mejoramiento del servicio otorgado a la población; sin embargo, se encuentra como debilidad la falta de políticas que promuevan la competitividad del personal, por lo que esto limitaría la innovación y el replanteamiento de procesos con la finalidad de mejorar el servicio brindado por parte de la institución. Por otro lado, al ser una institución que depende económicamente del gobierno central, es importante recalcar que las relaciones entre municipalidad y Ministerio de Economía y Finanzas son buenas, por lo que las iniciativas podrían ser escuchadas y materializadas con apoyo financiero. Un punto importante a tener en cuenta es que la MPCP apuesta por la tecnología como un pilar para la mejora continua, y ha implementado sistemas

de información que permiten gestionar documentos y agilizar los procesos en favor de la ciudadanía (Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, 2018).

Control. El control debe efectuarse en toda la institución. Para garantizar el cumplimiento del control interno, se cuenta con las directivas del reglamento de organización y funciones (ROF) y el órgano de control interno, que es un área independiente encargada de fiscalizar las actividades de en general. En primer lugar, el ROF establece que el control es responsabilidad de todos los miembros de la municipalidad, quienes deben verificar si la gestión y realización de tareas se cumplen, así como evaluar mediante resultados en función de los objetivo y metas establecidas (Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, 2018). Así mismo, el Órgano de Control Institucional que conforma el Sistema Nacional de Control se encuentra presente como una oficina responsable del control gubernamental en la Municipalidad respaldado por la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Por lo tanto, el Órgano de Control Interno funciona de manera independiente en cuanto a sus actividades propias de control. Está a cargo de un Gerente designado mediante concurso público por la Contraloría General de la República y su principal función es la coordinación con la Alcaldía, al igual que mantener una relación funcional con la Contraloría General. También, presenta informes al Consejo Municipal sobre el ejercicio de sus funciones y del estado de control del uso de los recursos de la Municipalidad (Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, 2018). Sin embargo, cabe mencionar que uno de los males que aqueja no solo a las municipalidades, sino a todo el Perú es la corrupción, pues hemos visto, en los últimos años, que la ambición por conseguir el poder no responde, necesariamente, a una vocación de servicio por parte de los políticos, sino más bien, por ver, en estos cargos, la posibilidad de enriquecerse de manera ilícita a costa de los recursos de todos los peruanos. El presente alcalde vio perjudicada su reputación cuando se le acusó de colusión en la adjudicación de la administración de una empresa privada al

camal de la ciudad, según mencionó Red de Comunicación Regional (2018). En tal sentido, si bien existen órganos de control y lineamientos, al parecer, estos no son suficientes y quizás la legislación sobre estos delitos tuviese que ser más drástica para frenar esta forma de operar que, cada vez más, está destruyendo a la sociedad.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Dentro del marketing y ventas de la provincia de Coronel Portillo, veremos el marketing mix conformado por productos, precio, promoción y plaza. En este, podremos identificar la oferta que tiene la provincia y de qué manera estos productos podrían convertirse en potencial.

Producto. Dentro de los principales productos que se ofrecen en la provincia de Coronel Portillo para el Perú y el Mundo, destacan los que se producen por su ubicación geográfica en la Selva central. Pucallpa, capital de la Provincia de Coronel Portillo, funciona como la conexión principal de la selva peruana con el resto del país (Cámara Nacional Forestal, 2018). Entre tales productos, resalta la madera obtenida por arboles maderables, así como también productos agropecuarios como el Ayahuasca, Cacao y Camu Camu, principalmente (Prom Perú, 2016). Entre los productos maderables que se extraen de la región Ucayali, y mayoritariamente de la Provincia de Coronel Portillo (por temas de infraestructura vial y comunicación con la capital del país), destacan la madera rolliza y la madera aserrada. Ucayali representa el 14 % de la producción nacional de madera rolliza y el 18 % de la producción nacional de madera aserrada en 2015. Entre los principales arboles maderables que produce la región, están el Cachimbo, Tornillo, Copaiba, Panguana, Shihuahuaco, Huayruro, Cumala, Catahua y Pashaco (SERFOR, 2015). Por otro lado, dentro los productos agropecuarios, el Cacao es el que más destaca por su interés internacional como materia prima para la elaboración de productos como chocolates y demás derivados. En ese

sentido, el potencial de la provincia de Coronel Portillo radicaría en la tecnificación y creación de valor agregado a los productos en bruto que básicamente son exportados.

Precios. Los precios en la Provincia de Coronel Portillo son el de libre mercado. En 2016, Ucayali ha podido escalar posiciones en el ranking de Índice de Competitividad Regional, en donde el empleo ayudado por el ingreso de inversión nacional y extranjera. Así mismo, el desempeño de las instituciones del estado ha permitido el ingreso de nuevas empresas.

Promoción. La promoción de la provincia de Coronel Portillo se gestiona mediante la oficina de Imagen Institucional y Protocolo, que es la encargada, dentro de la estructura de la MPCP, de planificar, programar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de relaciones públicas, comunicación y difusión; también, de los actos protocolares internos y externos de la Municipalidad. Estas actividades buscan robustecer la imagen institucional ante la población acercándola en busca de la generación de confianza (Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, 2018).

Plaza. Los productos y servicios que se generan en la Provincia de Coronel Portillo llegan tanto a los consumidores internos como externos. Los internos están conformados por los pobladores mismos y turistas que visitan la ciudad, y los externos, por otros países. Al respecto, cabe señalar que las exportaciones de los productos de la provincia son de gran demanda internacional.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La provincia de Coronel Portillo, por su ubicación geográfica, tiene acceso cercano a un río principal que es el Río Ucayali; sin embargo, por las mismas condiciones geográficas y del caudal del río, actualmente, resulta complicado realizar proyectos de abastecimiento de agua más complejos. Sin embargo, la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Coronel Portillo (EMAPACOP S.A.) cuenta con dos formas de abastecimiento: una fuente

superficial y una fuente subterránea. No obstante, la infraestructura que soporta el abastecimiento no es suficiente y mucha de esta se encuentra inoperativa, por lo que la población no cuenta con abastecimiento continuo de agua potable y serias deficiencias en el desagüe (SUNASS, 2011). Por ello, en 2017, el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento entregó 22 millones de soles para dar prioridad a estos temas de mejora de calidad de vida de los ciudadanos (Andina Peruana de Noticias, 2018). Por otro lado, como se mencionó anteriormente, una de las limitaciones de Coronel Portillo es que no existen vías accesibles de bajo costo que permitan llegar a las demás provincias de la región, por ejemplo, Purús y Atalaya. Incluso, solo es posible conectarse con estas provincias por vía fluvial y área, por lo que la primera genera mucho tiempo de transporte y la segunda tiene un costo elevado. La red terrestre, vía departamental de la Región Ucayali, cuenta solo con 217,2 Km (MTC, 2018). Sin embargo, el acceso de la provincia con el resto del país es más sólido, puesto que cuenta con un aeropuerto principal concesionado, cinco puertos con alcance regional y la carretera Federico Basadre que conecta a la Región Ucayali con el centro del Perú.

Otro aspecto importante para las operaciones dentro de la provincia de Coronel Portillo es el abastecimiento de fluido eléctrico. La Empresa Concesionaria de Electricidad de Ucayali S.A. (Electro Ucayali) se abastece, principalmente, de Electro Perú, Egenor y la Empresa Eléctrica de Piura (Eepsa), con lo que busca asegurar el abastecimiento a toda la región y, principalmente, a la Provincia de Coronel Portillo que, a partir de 2012, comenzó a tener mayor demanda de este servicio por el ingreso de los centros comerciales como Open Plaza y Real Plaza, ubicados en la ciudad de Pucallpa (BCRP, 2012). Sin embargo, para el periodo 2016-2017, entraba en vigencia la concesión de las subestaciones de Aguaytia-Pucallpa promovida por ProInversión, por 30 años, en la que se buscó producir 80 MVA unos 25 MVA adicionales a la capacidad actual (BCRP, 2017).

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

La principal fuente de financiamiento de la provincia de Coronel Portillo es el gobierno central a través del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). En ese sentido, se asigna un presupuesto anual, que es utilizado para mejorar la calidad de vida de la población satisfaciendo, principalmente, las necesidades básicas. Para el año 2017, el Presupuesto Inicial de Apertura (PIA) fue de S/ 71 612 629 que luego tuvo una modificación positiva por el monto de S/ 149 400 172. Sin embargo, al cierre del año 2017 la ejecución presupuestal fue de un 83 % (ver Tabla 15).

Tabla 15

Presupuesto de Gasto por Fuentes de Financiamiento

Rubro	PIA	PIM	Ejecución	%
00: Recursos ordinarios	3,152,165	17,930,692	14,362,497	80.1
07: Fondo de compensación municipal	44,790,609	44,790,609	42,142,282	94.8
08: Impuestos municipales	7,099,150	10,013,439	9,011,993	90.0
09: Recursos directamente recaudados	10,255,371	12,891,564	12,209,837	94.7
13: Donaciones y transferencias	0	120,524	120,000	99.6
18: Canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones	6,315,334	14,534,935	10,394,523	82.1
19: Recursos por operaciones oficiales de crédito	0	49,118,409	35,745,480	80.9
TOTAL	**71,612,629**	**149,400,172**	**123,986,612**	**83.0**

Nota. Tomado de "Consulta Amigable (Mensual), consulta de ejecución del gasto", por Ministerio de Economía y Finanzas, 2018. Recuperado de http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2017&ap=ActProy

Como se puede observar, el fondo de compensación municipal no ha tenido variación en el presupuesto durante 2017, y ha tenido una ejecución de 94,8 por ciento. La finalidad de este fondo es promover la inversión de las municipalidades (MEF, 2018). Por otro lado, podemos ver que el canon petrolero ha tenido un presupuesto de 14 534 935 soles. Si comparamos con el año anterior, este se ha reducido en un 31 % debido a la situación del mercado internacional del petróleo (Agencia Peruana de Noticias, 2018). Es posible observar que la municipalidad podría gestionar mejor el presupuesto desarrollando proyectos de inversión pública de alto impacto social en la provincia; por lo que, en los próximos años se podría obtener un mayor presupuesto y una mejor ejecución del mismo, acompañado de un plan de trabajo donde se identifique oportunidades y fechas de cierre de obras.

4.1.5. Recursos humanos (H)

De acuerdo al INEI (2016), se tiene que la municipalidad cuenta con 2 378 trabajadores, de los cuales 1 621 son hombres y 757 mujeres; por otro lado, se tiene que 44,2 % de trabajadores son técnicos, el 22,2 % auxiliares y el 13 % profesionales (ver Tabla 16).

Tabla 16

Recurso humano de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo

Recurso Humano Municipalidad	2016	%
Ténicos	1,050	44.2
Auxiliares	529	22.2
Profesionales	310	13.0
Funcionarios y/o Directivos	201	8.5
Otros obreros	174	7.3
Obreros de limpieza	79	3.3
Vigilancia	35	1.5
Total Recurso Humano	2,378	100.0

Nota. Tomado de "Consulta Sistema de Información Regional para la tomada de decisiones, 2016", por Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI 2018. Recuperado de http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

La provincia de Coronel Portillo carece de vías asfaltadas que permitan incrementar el tránsito dentro de la región como posibilidad de desarrollo. Sin embargo, el potencial puede producirse por su ubicación geográfica, puesto que es un destino que permite conectar a la selva peruana con el resto de país. El acceso se genera, principalmente, por la Carretera Federico Basadre que conecta a la Ciudad de Pucallpa con la Región Huánuco. Las vías fluviales juegan un papel muy importante, pues son el medio más usado para llegar a las demás provincias de la región Ucayali. En ese sentido, la ciudad principal de Coronel Portillo, Pucallpa, se encuentra situada en la cuenca del río Ucayali, que cuenta con los principales puertos de la región.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Para lograr una ventaja competitiva sostenible con respecto a otras provincias y regiones, es necesario evaluar el nivel de tecnología e investigación y desarrollo a partir del (a) desarrollo de nuevos productos y procesos antes que la competencia, (b) la mejora de la

calidad de los productos y procesos, (c) la optimización de la productividad, y (d) el logro de automatizaciones y sistemas modernos de gestión (D'Alessio, 2015).

CITE Pesquero Amazónico Pucallpa capacita y brinda asesoría tecnica a empresas o personas naturales para el uso adecuado de los recursos hidrobiológicos, incrementando la capacidad de la región en ofrecer productos diferenciados y regionales (ITP, 2018). Por ejemplo, en julio del 2017, CITE capacitó a acuicultores de Pucallpa en "cuero con la piel del paiche". Ello tuvo como objetivo añadir valor agregado a la piel del pescado amazónico mediando la creación de un producto innovador, potenciando las capacidades de los acuicultores e impulsando al desarrollo de la región con venta de productos diferenciados, sobre todo, éxóticos y ligados a esencia de la amazonía (CITECCAL Lima, 2017).

Por otro lado, el Consorcio para el Desarrollo Sostenible de Ucayali (CODESU) es un conjunto de instituciones de investigación y desarrollo de la región de Ucayali, en donde se integran esfuerzos de los gobiernos locales con las asociaciones de los productores para que Ucayali sea una de las regiones más prósperas de la Amazonía, impulsando el desarrollo industrial competitivo y la consevación de la biodiversidad y garantizando un desarrollo sostenible. Dentro de sus proyectos concluidos, destacan los siguientes: (a) Conservación y Manejo de la agrobiodiversidad Amazónica, (b) Desarrollo de la Piscicultura Amazónica, (c) Producción Agropecuaria y Forestal, y (d) Educación e impacto sobre el medio ambiente (CODESU, 2018).

Asimismo, el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP) es una institución encargada de la investigación científica y tecnológica en la amazonía con el objetivo de lograr un desarrollo sostenible de la región, especializada en la conservación y el uso correcto de los recursos naturales. Por ejemplo, en el 2017, se realizó el proyecto de "Producción de semillas vegetativas de alta calidad genética de especies nativas de valor socioeconómico actual y potencial para la reforestación en áreas degradadas de la Amazonía

peruana” con el objetivo de desarrollar tecnología de producción de semilla vegetativa de calidad genética superior, así como también la transferencia tecnológica, capacitación y asistencia técnica a productores, profesionales, técnicos y estudiantes a través de pasantías, talleres y cursos de capacitación en campo (IIAP, 2018).

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz MEFI permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una organización; asimismo, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre las mismas (D’Alessio, 2015). En ese sentido, se evaluará las fortalezas y debilidades que presenta la Provincia de Coronel Portillo, de tal manera que se utilice la información expuesta para maximizar las fortalezas y reducir al máximo las debilidades. En ese sentido, se obtuvo cinco fortalezas principales y cinco debilidades que podrían afectar el rendimiento de la Provincia de Coronel Portillo (ver Tabla 17).

Tabla 17

MEFI de la Provincia de Coronel Portillo

	Factores determinantes de éxitos	Peso	Valor	Ponderación
	Fortalezas			
1.	Gran extensión geografica, con recursos maderables.	0.15	4	0.60
2.	Población predominantemente jóven.	0.07	3	0.21
3.	Principal productor de especies maderables más demandadas.	0.12	4	0.48
4.	El clima y los suelos favorecen la producción de Cacao y Madera.	0.09	4	0.36
5.	Se cuenta con áreas naturales protegidas y zonas con atractivos turísticos.	0.09	3	0.27
	Subtotal	0.52		1.92
	Debilidades			
1.	Baja inversión en I&D.	0.11	2	0.22
2.	Procesos de extracción deficiente (tecnología y RRHH capacitado).	0.10	1	0.10
3.	Infraestructura interna deficiente, que impide el acceso a zonas turísticas.	0.12	1	0.12
4.	Acceso a servicios básicos limitados (agua, desagüe y electricidad, educación y salud).	0.07	1	0.07
5.	Capital humano con promedio de 9.4 años de estudio.	0.08	1	0.08
	Subtotal	0.48		0.59
	Total	1.00		2.51

Nota. Valor 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal. Tomado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, (3era ed. Rev.), por F. A. D´Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

4.3. Conclusiones

El análisis interno de la provincia de Coronel Portillo permite identificar las capacidades que posee la provincia y evaluar una estrategia que permita potenciar dichas capacidades y hacer que contribuyan directamente con el crecimiento económico de la sociedad. Es importante conocer las fortalezas, y debilidades, puesto que dependerá de ello el éxito en el corto, mediano y largo plazo de la provincia. Así mismo, en la matriz MEFI, se brinda una evaluación de 2,66, lo cual significa que se encuentra levemente por encima de la media aceptable, que es 2,5. Es por ello importante el planteamiento de un planeamiento estratégico que permita el desarrollo en diez años.

Por otro lado, esta evaluación nos ha permitido observar que los principales ejes de crecimiento de la provincia se encuentran en la exportación de madera, producción del cacao, inversión en infraestructura y el turismo.

Capítulo V: Intereses de Coronel Portillo y objetivos de largo plazo

En este capítulo, se definirán los objetivos de largo plazo (OLP) sobre la base del análisis externo e interno. Para ello, en primer lugar, se debe considerar los intereses, el potencial organizacional y principios cardinales de la organización, así como lo mencionó D'Alessio (2015). Es importante definir, inicialmente, estos tres aspectos que permitan identificar y desarrollar un plan de acción para el cumplimiento de los OLP.

5.1. Intereses de Coronel Portillo

Los intereses organizacionales establecidos para la Provincia de Coronel Portillo se priorizan sobre la base de las necesidades actuales para llevar a cabo el Plan Estratégico:

1. ***Incrementar la producción y exportaciones de la madera.*** El aumento de la producción de los recursos propios de la madera de forma sostenible es un pilar importante para incrementar la expansión economía de la provincia, ya que se observa una creciente demanda de estos productos en mercados internacionales; en ese sentido, prevalece la necesidad de innovar y ofrecer productos diferenciados, así como también la mejora de prácticas de extracción de la madera que permitan tener un mejor rendimiento de la misma.
2. ***Posicionar a la provincia como un destino turístico.*** Por la ubicación geográfica y por ser una de las principales provincias de la Región Natural de la Selva, con mayor inversión y servicios privados, incrementar el turismo generará, para la provincia, mayores ingresos económicos y promoverá la inversión pública y privada.
3. ***Crecimiento sostenido de la producción de cacao en la provincia***. La provincia posee suelos y climas favorables para la producción de cacao de calidad, producto altamente demandado por países europeos. Asimismo,

existe una participación activa del gobierno regional para incentivar esta actividad económica.

4. ***Impulsar e incrementar la generación de empleos directos de la provincia.*** Para el crecimiento económico en las industrias de la madera, turismo y agricultura, se requiere de inversión en infraestructura, capacitación y mejora de procesos, por lo cual se observa una creciente oportunidad en incrementos de puestos de trabajo. Asimismo, para conseguir el bienestar de la población en cuanto al pilar Salud, se observa la necesidad de realizar campañas que promuevan el consumo de vitaminas y desparasitación, así como también inversión en el acceso de agua potable en las zonas rurales.

5.2. Potencial de Coronel Portillo

El potencial de la Provincia, basado en sus principales fortalezas, será analizado en los siguientes aspectos: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, tecnológico – científico, (d) histórico – sociológico – psicológico, (e) organizacional – administrativo y (f) militar.

Demográfico. La población de la Provincia de Coronel Portillo, en 2007, fue de 333 890 habitantes y, para el 2015, se estimaba con 377 875 habitantes (INEI, 2018). En su pirámide poblacional, se puede observar que cuenta con una población joven principalmente, lo que evidencia un potencial de recurso humano a largo plazo (ver Figura 9). Cabe resaltar que el promedio de edad en 2007 fue de 26,13 años. Por otro lado, la región Ucayali, en el 2015, obtuvo una tasa de analfabetismo de 4,6. Esta comprende 22 794 personas, siendo esta tasa mayor que la media del Perú de 6,0 mayoritariamente en mujeres que en hombres. Asimismo, es preciso señalar que, de acuerdo con el último censo realizado por el INEI en el 2017, la tasa de analfabetismo de la provincia de Coronel Portillo fue de 2,5, lo que comprendía 8 347 personas. Ahora bien, de acuerdo con el Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Coronel Portillo al 2021 (2010), el nivel educativo de los pobladores se

distribuye de la siguiente manera: inicial (2 %), primaria (34 %), secundaria (39 %), superior (17 %), sin nivel educativo (8 %). Se deduce, entonces, que la educación en la provincia es precaria y deficiente, lo cual se refleja en un 61 % de asistencia escolar.

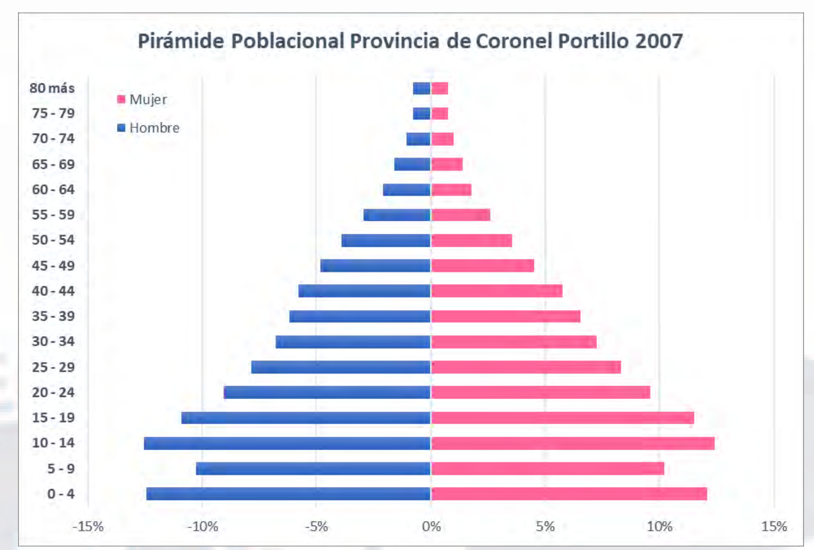


Figura 9. Pirámide Poblacional de la Provincia de Coronel Portillo.
Tomado de Sistema de Difusión de los Censos Nacionales – INEI, 2007 (http://ineidw.inei.gob.pe/ineidw/#)

La Municipalidad Coronel Portillo (2012) indicó que el nivel de pobreza de la provincia Coronel Portillo es de 22,4 % y un nivel de pobreza extrema de 3,4 %. Asimismo, indicó que el porcentaje de acceso a los servicios básicos como electricidad es del 74 %. Por otro lado, de acuerdo con el Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Coronel Portillo, al 2021, la provincia tiene una cobertura del servicio de agua potable en un 55 % y un 48 % en desagüe, cifras que resultan las más bajas en comparación de las otras provincias de la región Ucayali (ver Tabla 18).

Tabla 18

Acceso a servicios básicos (agua y desagüe) por provincia de la región Ucayali

Provincia	Agua	Desagüe
Coronel Portillo	55,0%	48,0%
Padre Abad	70,3%	65,4%
Atalaya	88,8%	65,4%
Purús	75,3%	48,6%
Región Ucayali	65,4%	58,6%

Nota. Tomado de “Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Coronel Portillo al 2021”, por Gobierno Regional de Ucayali, 2012.

El crecimiento poblacional es el resultado de la dinámica demográfica; aumenta por efecto de los nacimientos y de las inmigraciones y disminuye a causa de las defunciones y emigraciones. La población de la provincia de Coronel Portillo ha crecido desde el año 2012 hasta el año 2016, de 4,4% con un crecimiento promedio anual de 1,1% (INEI, 2017); siendo el principal distrito Callería con un 41% de representatividad (ver Tabla 19). De acuerdo a lo indicado por la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo (2010), la tasa de crecimiento provincial se ha reducido a un 2%, siendo anteriormente un 4,6%, por cada periodo intercensal; identificando que el distrito con mayor cerecimiento son aquellos relacionados al ámbito urbano, principalmente Yarinacocha seguido de Callería y Manantay.

Tabla 19

Distribución poblacional de la Provincia de Coronel Portillo al 2007

Distrito	**Población**	**%**
Callería	136,478	40.9
Yarinacocha	85,605	25.6
Manantay	70,745	21.2
Campo Verde	13,515	4.0
Masisea	11,651	3.5
Iparia	10,774	3.2
Nueva Requena	5,122	1.5
Total Provincia	333,890	100.0

Nota. Tomado de "Plan de Desarrollo Concertado Provincia Coronel Portillo 2009 - 2021", por Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, 2010. Recuperado de http://www.municportillo.gob.pe/images/pdf/doc2010/PDC_2010_DIAGNOSTICO_VOL1.pdf

Por otro lado, de acuerdo al INEI (2007), se obtuvo un total de 51 944 personas que residen en la zona rural de la provincia; es decir, el 15,56 %, teniendo como principal zona urbana con un 84,4 %, debido a la apertura de vías de comunicación en los distritos de Callería, Manantay y Yarinacocha, esto fortaleció la migración de la población a estas zonas para mejorar su calidad de vida. Asimismo, la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo (2010) indicó que la población es predominantemente joven con un 56% de representatividad del total de la provincia, con un promedio de edad menor de 24 años; además, se tiene que el 50,67% de la población es masculina, 169 182 habitantes, esta tendencia positiva hacia el sexo masculino es uniforme en todos los distritos (por cada 100 hombres hay 96 mujeres); sin

embargo, es posible observar que se tiene una diferencia mayor en la zona rural, donde el 55,2% son varones, 18 653 habitantes.

Por otro lado, se tiene un 12,51% de personas longevas, considerando personas mayores a 50 años, lo cual comprende a 41 776 habitantes, encontrándose la mayoría en zonas urbanas de la provincia y predominantemente varones; sin embargo, al tener un tasa bruta de natalidad por 1 000 habitantes promedio de 1,12%, principalmente en los distritos de Yarinacocha con 2,1%, seguido por Manantay y Callería con un 1,5%; es posible que la nuevas generaciones, hoy demandantes de servicios educativos y que en el futuro generarán mayor fuerza laboral, puedan garantizar una mejor calidad de vida de las personas longevas, pues serán una base muy grande en cantidad en la pirámide poblacional.

Respecto a la educación. Según INEI conforme al Censo nacional 2007, la población en edad educativa de tres a más años es de 309 306 habitantes, y conforme al grado de instrucción alcanzado, el 4% del mismo obtiene el nivel superior universitario completo; el 3,21% obtiene el nivel superior universitario incompleto; el 4,71% obtiene el nivel superior no universitario completo; el 4,70% obtiene el nivel superior no universitario incompleto; el 2,66% cuenta con solo educación inicial; sin embargo, se puede observar que los mayores porcentajes de la población en edad educativa 39,2% cuentan con nivel secundaria, el 33,78% cuentan con nivel primaria y el 7,92% no han realizado nigun tipo de estudio, lo que indica que existe una gran oportunidad de mejora en términos de educación para la provincia de Coronel Portillo (ver Figura 10).

Según el Censo Escolar del Ministerio de Educación del 2016, en la provincia de Coronel Portillo solo el 12,24% de locales públicos de educación básica cuentan con los tres servicios, lo que impacta considerablemente en el proceso educativo de la provincia. Asimismo, en la provincia de Coronel Portillo el 24,27% de escuelas de primaria y 48,30% de escuelas secundarias, cuentan con acceso a internet, lo que indica que existe ciertas

deficiencias que deben ser mejoradas. Además, la provincia cuenta con un ratio de 20,61 alumnos por docente en educación inicial; 17,95 alumnos por docente en educación primaria y 9,59 alumnos en educación secundaria (MINJUS, 2017), realizando un comparativo con Lima Metropolitana los ratios de este son inferiores en el nivel inicial con 14,86 alumnos, en el nivel primaria con 15,52 alumnos, y en secundaria el ratio es superior con 13.06 (MINJUS, 2016).

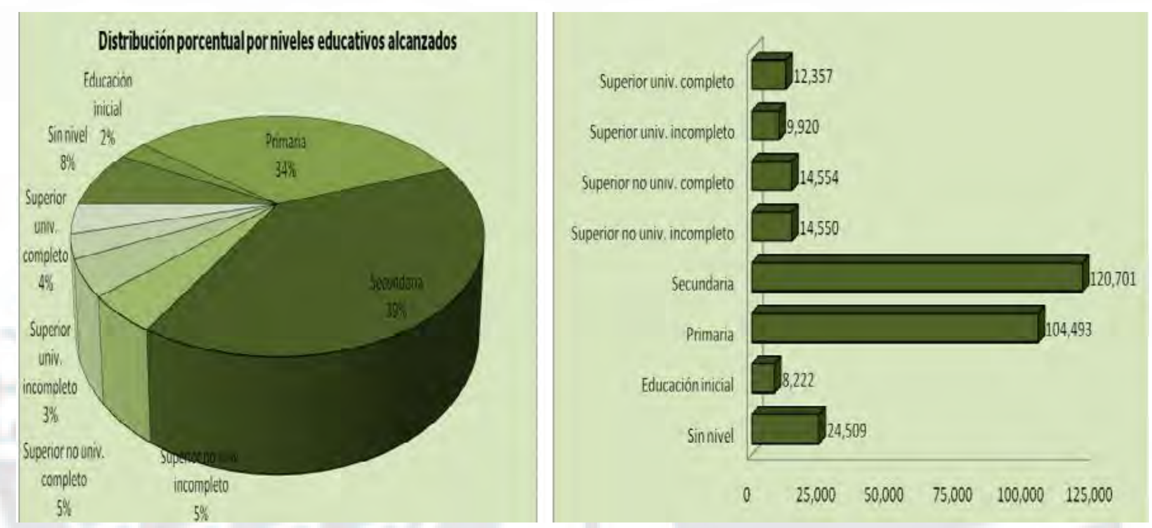


Figura 10. Niveles de educación de la población de tres a más años de edad por grado de instrucción Perú-Ucayali-Coronel Portillo 2007.
Tomado de "Plan de desarrollo concertado provincial de Coronel Portillo 2009-2021 (http://www.municportillo.gob.pe/images/pdf/doc2010/PDC_2010_DIAGNOSTICO_VOL1.pdf)

En la provincia de Coronel Portillo el 85% de los niños culminan la primaria oportunamente; el 87,7% de la población joven cuenta con primaria completa; el 54,8% de los jóvenes culminan su secundaria oportunamente; el 82,3% de la población joven cuenta con secundaria completa, siendo así la tasa de analfabetismo de 2,5%, donde el distrito de Iparia es el lugar donde se concentra la mayor tasa de analfabetismo 12,7% (ver Tabla 20). Esto significa que existe un gran potencial humano para desarrollarlos en la educación superior universitaria, y no universitaria, que lograran el desarrollo de las industrias en la provincia.

Tabla 20

Indicadores de cobertura y culminación de la educación básica y analfabetismo, según provincia y distrito 2006.

	Niños y jóvenes atendidos por el sistema educativo			Niños que culminan primaria oportunamente	Población joven con primaria completa	Jóvenes que culminan secundaria oportunamente	Población joven con secundaria completa	Tasa de analfabetismo adulto
	4 y 5 años	6 a 11 años	12 a 16 años					
Total Ucayali	**69.3**	**93.1**	**87.1**	**81.4**	**84.7**	**48.1**	**56.3**	**5.3**
Atalaya	**39.5**	**82.5**	**79.2**	**61.2**	**64.2**	**19.8**	**28.2**	**23**
Raymondi	33.7	84	81.7	41	66.2	14.2	24.8	26.2
Sepahua	46.4	75.5	72.7	56.7	63.2	24.4	33.6	11.6
Tahuania	53.4	85.1	80.5	37.3	64.6	13	25.5	19.1
Yurua	54.1	78.5	64.6	19.8	31.3	6.5	16.3	39
Coronel Portillo	**78.4**	**95.5**	**89**	**85**	**87.7**	**54.8**	**82.3**	**2.7**
Calleria	79.7	95.6	90.1	74.5	94.1	50.5	66.1	1.9
Campo Verde	69.7	95.5	85.1	65.5	90.8	33	46.5	5.6
Iparia	72.4	91.8	83.9	37.9	76	16.6	36.1	12.7
Masisea	63.7	95	80.2	44.6	76.9	13.1	24	7
Nueva requena	81	97.5	84	57.3	81.7	19.6	28.7	6.9
Yarinacocha	81.7	95.5	89.4	73.3	93.5	49.2	64.3	2.5
Padre Abad	**51.3**	**88.3**	**80.4**	**74.6**	**80.9**	**27.7**	**33.9**	**10**
Curimana	44.3	93.1	75.9	54.7	83.1	13.9	25.6	7.2
Irazola	45.5	93.4	83.6	60.5	81.8	19.6	30.3	11.4
Padre Abad	57.7	83.4	79.6	69.2	86.6	30.3	37.5	9.7
Purus	**45.8**	**93.3**	**81.2**	**65.9**	**70.9**	**22.3**	**32.4**	**18.6**
Purus	45.8	93.3	81.2	43.6	72.5	17.9	27	18.6

Nota. Tomado de "Plan de Desarrollo Concertado Provincia Coronel Portillo 2009 - 2021", por Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, 2010. Recuperado de http://www.municportillo.gob.pe/images/pdf/doc2010/PDC_2010_DIAGNOSTICO_VOL1.pdf

Por otro lado, la provincia cuenta con 1 350 centros educativos, de los cuales 1 236 son públicas y 114 privadas; es preciso recalcar que 674 establecimientos se encuentran en la zona urbana y 676 en la zona rural, lo que posibilita el desarrollo educativo en la provincia; sin embargo, a pesar de contar con centros educativos, al 2016, solo el 12,2% de los establecimientos contaba con los tres principales recursos básicos: agua potable, desagüe y electricidad, siendo el recurso de agua potable el que presenta mayor ausencia en los centros educativos, ya que solo el 17,7% cuenta con ello; esto es un factor preponderante para el

desarrollo de los alumnos, el bienestar social que la provincia ofrece a la población y la competitividad de la provincia, ya que esta carencia se verá también reflejada en temas de salud (INEI, 2018).

Respecto de la salud. De acuerdo con el Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Coronel Portillo, al 2021, se evidenció una tasa del 23,5 % de desnutrición crónica infantil, una tasa del 12,2 % de mortalidad infantil, una tasa de fecundidad del 4,77 % y solo el 42 % de la población puede acceder a un centro de salud por contar con un seguro, ya sea Essalud, Seguro Integral de Salud u otro seguro. Por otro lado, la provincia cuenta con 122 establecimientos de salud más el hospital de apoyo Essalud, siendo el distrito de Nueva Requena aquel con mayor carencia de establecimientos, ya que solo cuenta con 8; a diferencia de Callería con 23, Manantay y Yarinacocha con 20.

En cuanto a los recursos profesionales de salud provistos por el Gobierno Regional de Ucayali y distribuidos por provincias, puede observarse que muchas de estas no cuentan con la suficiente atención. Por ejemplo, mientras que, en la provincia de Coronel Portillo, existe un médico por cada 1 862 personas, la provincia de Atalaya cuenta con un médico por cada 2 833 personas y con solo un odontólogo por cada 17 940 personas, lo que evidencia notorias diferencias entre las provincias de Ucayali (ver Tabla 21).

En ese sentido, de acuerdo a Plan de Desarrollo Concertado de la provincia al 2021, indicó que la provincia cuenta con un equipamiento básico con características de apoyo en sus cuatro especialidades básicas: medicina, cirugía, pediatría y ginecología; asimismo, indicó que la provincia presenta un déficit de médicos respecto a los habitantes, esto en comparación con el promedio nacional de 6,85 médicos por 10 000 habitantes, teniendo lo siguiente: 1,39 médicos por 10 000 habitantes; 1,77 obstétras por 10 000 habitantes; 1,58 enfermeras por 10 000 habitantes y 7,33 técnicos por 10 000 habitantes; siendo Callería el distrito con mayor proporción de recursos humanos para el sector salud; es preciso resaltar

que se aprecia una notable falta de médicos con especialidades para la provincia y una abundancia de técnicos, por lo que es necesario capacitar y potenciar al recurso humano y mejorar el servicio de salud.

Tabla 21

Región Ucayali. Personal de Salud provisto por el Gobierno Regional 2015

Profesionales disponibles 2015-1	**Provincias**				
	Purús 4 481 Per	**Padre Abad** 59 336 Per	**Atalaya** 53 819 Per	**Coronel Portillo** 377 875 Per	**Total** **495 511**
Médico	4,00	84,00	19,00	203,00	310,00
Odontólogo	1,00	5,00	3,00	29,00	38,00
Químico Farmacéutico	-	4,00	1,00	15,00	20,00
Psicólogo	-	16,00	1,00	19,00	36,00
Enfermera	6,00	34,00	16,00	371,00	427,00
Nutricionista	-	3,00	1,00	11,00	15,00
Biólogo	-	13,00	-	20,00	33,00
Obtetriz	4,00	27,00	12,00	197,00	240,00
Asist. Social	-	-	-	8,00	8,00
Veterinario	-	2,00	-	20,00	22,00

Nota: Adaptado de "Ucayali. Compendio Estadístico Regional 2017", por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/

Respecto a la morbilidad en la provincia de Coronel Portillo, las principales causas son: enfermedades del sistema respiratorio, seguida de enfermedades infecciosas y parasitarias y también enfermedades del sistema digestivo; según el Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Coronel Portillo, al 2021, las enfermedades del sistema respiratorio (33,64%), se debe al combustible para cocinar que usan los pobladores leñas, así como por la falta de disponibilidad de medicamentos y atención médica, las enfermedades infecciosas, parasitarias y enfermedades digestivas (25,93%), se debe al deficiente acceso de agua potable y saneamiento básico así como a la escasez, lo que favorece a la proliferación de bacterias y gérmenes que producen infecciones agudas, diarreas y contaminación biológica de alimentos; a esto se suma el desabastecimiento de medicamentos e insumos médicos.

En cuanto a la anemia en la provincia, Gonzales, Huamán, Gutiérrez, Aparco y Pillaca (2015) indicaron que, para la provincia Coronel Portillo, el crecimiento de la tasa de anemia en los niños menores a cinco años se debe a parásitos que generan este problema y el tardío comienzo de consumo de carnes que proporcionan hierro. Del mismo modo, el Gobierno

Regional de Ucayali (2017) indicó que uno de los factores directamente relacionado con la desnutrición crónica infantil es la anemia, así como también influye la carencia de servicios básicos, el consumo de agua no tratada, la no continua desparasitación, la falta de consumo de vitaminas en los alimentos básicos y el fácil acceso de la población rural a zonas con agua contaminada. Por otro lado, es importante resaltar que, si bien el índice de fecundidad es alto en comparación con la tasa promedio del Perú, muchas mujeres mueren por complicaciones que se producen durante el embarazo o al momento del parto, ya que existe una carencia en la asistencia médica a la gestante.

Por último, de acuerdo a la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo (2017) se tiene que la desnutrición infantil es causada principalmente por factores como bajo consumo de alimentos nutritivos que no satisfacen los requerimientos del niño, la presencia de enfermedades como Infecciones respiratorias agudas e Infecciones diarreicas agudas, el escaso saneamiento básico, entre otros; todo ello merma el estado nutricional y de salud de uno de los grupos etáreos más vulnerables, siendo los distritos con mayor desnutrición Masisea (48,3%) e Iparía (44,26%).

Geográfico. La provincia de Coronel Portillo se encuentra ubicada en la Selva central del Perú dentro de la región Ucayali Por el norte, limita con la región Loreto; por el sur, con la provincia de Atalaya; por el este, con Brasil; y, por el oeste, con la provincia de Padre Abad, y los departamentos de Pasco y Huánuco. Se conecta con el resto del Perú, principalmente, por la carretera Federico Basadre. Tiene un clima tropical con temperaturas cálidas; el invierno se caracteriza por constantes lluvias. Posee una gran extensión territorial con recursos maderables y sueldos potenciales para la agricultura de flora tropical. Así mismo, sus ríos navegables, lagunas y bosques son atractivos para potenciar el turismo vivencial.

Económico. En los dos últimos años, el PBI de la región Ucayali no ha tenido un incremento esperado, puesto que los problemas del canon petrolero (basados en los mercados internacionales) y la reducción del presupuesto del mismo han frenado el avance que se había estado experimentando. Esto afecta directamente a la provincia de Coronel Portillo, puesto que, según el INEI en 2016, el comercio fue una de las principales actividades económicas con 21,8 % de concentración de la PEA. Así también, se identificó que la mayor concentración de la PEA, aparte del comercio, son las actividades de agricultura y pesca, comunicaciones y restaurantes, inmobiliarias y alquileres (ver Figura 12).

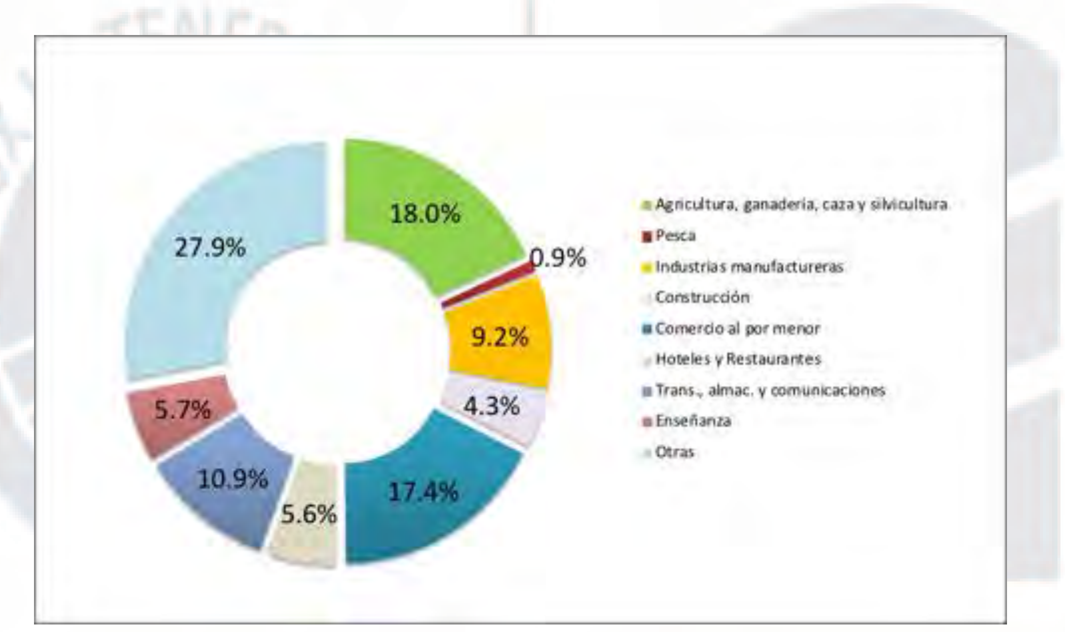


Figura 12. Principales actividades económicas de la provincia de Coronel Portillo, 2007
Tomado de "Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Coronel Portillo al 2021", por Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, 2010 (http://www.municportillo.gob.pe/images/pdf/doc2010/PDC_2010_DIAGNOSTICO_VOL1.pdf)

Por otro lado, de acuerdo al Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Coronel Portillo al 2021 (2010), el sector privado mediano ha concentrado sus inversiones, en actividades como la explotación de la madera y el comercio; esto ha generado que en los últimos 10 años las pequeñas y medianas empresas crezcan rápidamente pero de forma informal; MINCETUR (2011), indicó que en la provincia de Coronel Portillo se concentra el 87.1% de empresas no manufactureras; un total de 16,159 empresas, de las cuales 15,443 son

micro empresas, 645 pequeña y 71 mediana y grande; por otro lado, la provincia posee el 87.4% de empresas manufactureras; un total de 1,266 empresas, de las cuales 1,146 son microempresas, 97 pequeñas y 25 mediana y grande; teniendo entonces principalmente un 39.4% dedicada al comercio por menor, 11.6% a Hoteles y Restaurantes y un 7.3% a agricultura.

Respecto a la agricultura, el cual contribuye en un 8.7% en el PBI de la región Ucayali (PEN 361.7 millones), generando un PEA del 18% en la provincia de Coronel Portillo, lo que significa 22,681 empleos. El BCRP (2012), indicó que en el 2011 a pesar de que la región presentó factores climáticos que afectaron la producción de los principales cultivos tradicionales como el platáno, maíz, arroz y yuca; la producción del cacao, café y palma aceitera contrarrestó dicha caída; asimismo, se tiene altas proyecciones para este sector favorables para la economía con un crecimiento del 4%; por otro lado, la promoción de los cultivos de la palma aceitera, cacao, camu camu y café, a través de la asociatividad y la mejora de prácticas de cultivos, permiten generar ventajas comparativas de la región respecto a sus competidores y promover el crecimiento ecnómico; es importante resaltar que el cacao es el producto con mayor crecimiento en producción desde el 2011, incremento del 440%, un total de 8,633 toneladas en el año 2017; la palma aceitera un incremento del 299% y la yuca un incremento del 102% (INEI,2016).

Por otro lado, BCRP (2015) indicó que el arribo de turistas internos o nacionales cayó en un 6.3% y un 21.2% en turistas receptivos o extranjeros a la región Ucayali, lo que contribuyó a la caída en los arribos de los turistas a los establecimientos de hospedaje en un 2.3% interanual; sin embargo, para la provincia de Coronel Portillo, el turismo constituye un gran potencial de desarrollo económico, ya que genera PEN 2.7 millones aproximadamente, lo que significa que contribuye con el 16.3% del PBI Sectorial y genera 7 mil puestos de empleo (un PEA del 5.6%) en la provincia, convirtiéndola en la segunda actividad que genera

empleo en mayor porcentaje; asimismo, este crecimiento puede ser soportado por la presencia de cadenas de hoteles de 5 estrellas como Costa del Sol y Casa Andina (Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, 2010). Por otro lado, MINCETUR (2015) invirtió un total de PEN 92.3 millones en la construcción del Malecón del lago Yarinacocha, una obra de gran impacto para el desarrollo del turismo regional que traerá beneficios económicos y bienestar para la población.

La actividad manufacturera contribuye en un 15.1% al PBI de la región (PEN 629.3 millones) y genera 11,570 puestos de empleo (PEA 9.2%) en la provincia de Coronel Portillo; esta se divide en primaria (refinación de petróleo) y no primaria (bebidas malteadas, bebidas gaseosas, madera aserrada, triplay, calaminas y clavos para madera). En cuanto a la producción maderera, se observa que las empresas otorgan poco valor agregado a la materia prima; a nivel industrial, destacan empresas dedicadas al aserrado y cepilladura de madera, siendo en el 2010, la región Ucayali es la primera región de producción de madera asserrada. Por otro lado, un punto relevante a considerar son las exportaciones de la madera, ya que en el periodo 2005-2011 ascendieron a USD 19.9 millones, teniendo como principales productos: (a) tablillas y frisos, (b) triplay y (c) madera aserrada.

Tecnológico y científico. A pesar de contar con el apoyo del CITE Pesquero y Forestal, no se ha conseguido un incremento de la inversión privada en estos sectores. Esto podría deberse a temas políticos y burocráticos mas que a tecnología e investigación. Así, este podría ser un factor determinante para lograr productos competitivos y con valor agregado que permitan un crecimiento económico para la región, así como también para la exportación de productos de calidad.

Histórico, sociológico y psicológico. En la región Ucayali, se encuentra evidencia de vida desde los 2 000 años a. C. posteriormente, en 1 320 d. C., se observa la presencia de las culturas Shipibo, Conibo y Shetebo, autóctonas de la región. Aunque su historia propia está

muy relacionada con la de Loreto, puesto que pertenecían a dicha región, Ucayali es relativamente nueva en cuanto a independencia, puesto que el departamento Ucayali fue creado el 18 de junio de 1980, aunque la provincia de Coronel Portillo existía desde el 02 de julio de 1943; posee el nombre de Coronel Portillo en honor al Coronel EP Pedro Portillo quién fue combatiente en la guerra con Chile, Prefecto de Loreto entre 1901 y 1904 y repelió el intento de invasión de ecuatorianos en Loreto (BCRP, 2012). La provincia pasó a pertenecer a la región Ucayali el 01 de junio de 1982 por ley N°23416, teniendo como capital la ciudad de Pucallpa.

La sociedad fue, por lo mencionado anteriormente, influenciada por la educación y religión por los misioneros franciscanos y jesuitas, que motivaron al cultivo de las tierras y a la recopilación de las lenguas. Sin embrago, la era del caucho también trajo esclavitud y sometimiento. Después de este acontecimiento y el declive de la era del caucho, los trabajadores de la sierra, mestizos y extrajeron que llegaron para trabajar el caucho fueron los que colonizaron las riberas de los ríos de la región. En ese sentido, su aspecto social y psicológico en la provincia que, incluso, fue formada mucho antes que la región, se define por dichas culturas que llegaron de una mejoría económica y terminaron quedándose en el territorio.

Posteriormente, en la década de los 80, la Provincia de Coronel Portillo fue muy golpeada por el terrorismo, puesto que, la selva central de la que forma la provincia de Padre Abad y limita con la de Coronel Portillo, eran los territorios preferidos por los movimientos subversivos que se mantenían con las plantaciones de coca para poder financiar su operación. Este problema social, impacto en las culturas étnicas en donde se asesinaron a pobladores de la cultura ashaninka. Ello también originó que muchas familias migraran a otras ciudades en busca de estabilidad social, por lo que la población disminuyó y la pobreza aumentó pues la

inseguridad y la poca presencia militar de ese entonces no permitía el desarrollo de nuevos negocios.

La provincia de Coronel Portillo, por sus inicios estuvo muy ligado a la región Loreto en cuanto su cultura, sin embargo, después de los acontecimientos sociales que marcaron a todo el Perú, Coronel Portillo ha adquirido una diversidad cultural importante, ya que muchas personas migrantes de la sierra llegaron a Pucallpa para establecerse en busca de nuevas oportunidades, alienando así sus costumbres originales.

Organizacional administrativo. Dentro de lo organizacional administrativo, se encuentran ciertas deficiencias que no permiten un desarrollo mas sostenible a la provincia, siendo Coronel Portillo, la principal de toda la región. Entre estos aspectos podemos observar que existe (a) objetivos definidos en el corto, mediano y largo plazo de manera consensuada por los distintos partidos políticos que permitan, de una manera conjunta, impulsar el desarrollo de la Provincia; (b) falta de incentivo de la competitividad interna en educación, salud y calidad de servicio de las instituciones públicas, reflejada en el bajo nivel de ejecución del presupuesto público; (c) falta de vocación de servicio de los gobernantes, puesto que, en el último año, los alcaldes de los distritos de Coronel Portillo se han visto involucrados en escándalos de corrupción y actualmente juzgados, por lo que las gestiones son interrumpidas, y se ha generado, así, desaceleración en el progreso de la provincia.

Militar. Coronel Portillo, al ubicarse geográficamente en las zonas donde ha recrudecido el narcotráfico, los sembríos de coca, y movimientos terroristas, ha tenido la presencia activa de las fuerzas armadas del Perú, así como de la policía. De acuerdo a lo indicado por la Comisión de la Verdad y Reconciliación (2003), Sendero Luminoso ingresó a la provincia de Coronel Portillo en 1989, ingresando por el río Ucayali, por los distritos de Masisea e Iparia, la fuerza militar que ingresó a esta zona fue Fuerza Policial Alto Huallaga; la incursión a esta zona fue la más complicada debido que prácticamente la única vía de

acceso a los centros poblados era el río Ucayali y sus afluentes. Por otro lado, a comienzos de la década de los 80, el procesamiendo de la droga se realizaba de forma camuflada en la provincia; sin embargo, en 1985, esta comenzó a producir y comercializar abiertamente por el río Tamaya, lago Imitía y el río Abujao.

Teniendo el auge del narcotrafico y el ingreso de Sendero Luminoso y MRTA a la provincia, el gobierno regional de Ucayali, declaró en emergencia a estas zonas en 1989, creando un Comando Político – Militar, donde la Marina de Guerra se focalizó en la vigilancia y resguardo de la provincia de Coronel Portillo; y el Ejército Peruano la zona de Padre Abad. Siendo así en 1991, cuando la Marina de Guerra en conjunto con las Fuerzas Armadas lograron recuperar las zonas de emergencias ocupadas por la subversión de Sendero Luminoso, recuperaron la presencia del Estado en estas zonas, se ganaron la población civil a través de acciones de apoyo y dejar sin base social ni espacio de maniobra a Sendero Luminoso (CVR, 2003). Actualmente, Ucayali cuenta con el Comando Especial de Ucayali (CEU), que ejecuta operaciones y acciones militares con el apoyo de la Policía Nacional del Perú con la finalidad de consolidar la pacificación nacional, neutralizar las acciones terroristas y el tráfico ilícito de drogas. Esto busca generar la confianza en los pobladores y promover el desarrollo dentro de la región y demás territorios afectados por estos males sociales.

5.3. Principios Cardinales de Coronel Portillo

Los principios cardinales se basan en cuatro ejes y permiten reconocer las oportunidades y amenazas de la provincia en base a la política exterior que presenta.

Influencia de terceras partes. La provincia Coronel Portillo, por su dependencia económica y política, ejerce influencia de terceras partes que, normalmente, están en favor de sus intereses, teniendo en cuenta el beneficio de la población. En ese sentido, se podrían considerar a las siguientes:

- El Gobierno Central, quien destina los presupuestos anuales para la inversion, y es el encargado de aprobar leyes y políticas que incentiven el desarrollo dentro de la región y provincia
- El Gobierno Regional, puesto que la viabilidad de proyectos, en algunas oportunidades, tiene que realizarse de manera conjunta con el gobierno regional y la inversión privada. Cabe señalar que Coronel Portillo es la principal provincia de la región.
- La Región de Loreto, puesto que, actualmente, para conectar a Brasil se emplean los puertos ubicados en la ciudad de Iquitos. Entonces, al realizarse proyectos de comunicación terrestre con Brasil desde Pucallpa, esto podría afectar el tránsito que existe en Loreto y, por ende, su economía. Sin embargo, esto tendría que analizarse desde una óptica expansiva para ambas regiones, dado que los puntos a los que se llegaría en Brasil son distintos, Manaos por Loreto y Cruzeiro Do Sul por Ucayali.

Lazos pasados – presentes. En el pasado, la región de Ucayali se creó por la necesidad de atención para este territorio extenso, puesto que, al depender de Loreto, todo se centralizaba en Iquitos y las demás provincias quedaban descuidadas. En ese sentido, en busca de independencia, Ucayali realizó sus llamados “Ucayalzaos”, en los que reclamaron y exigieron al Gobierno Central ser una región independiente. Con ese precedente, se debe plantear políticas estratégicas que demuestren a la población la igualdad de oportunidades, y se genere unión y consolidación en la región. Una percepción de desigualdad y poca presencia de gobierno regional podría complicar la situación política de un gobierno relativamente joven y en busca de desarrollo.

Contrabalance de intereses. La puesta en marcha de un plan estratégico en busca de un desarrollo socioeconómico de la provincia de Coronel Portillo permitirá el beneficio

directo de las demás provincias de Atalaya y Purús principalmente, al igual que una economía globalizada. Fomentar el desarrollo de Coronel Portillo también estará soportado en la integración con las demás regiones, provincias e inclusive ciudades de países limítrofes. Entonces, un proceso de profesionalización de la provincia incidirá directamente en los indicadores de competencia regional y mejorará la competitividad interna, en donde se pueda dar cabida a mayor investigación y desarrollo.

Conservación de los enemigos. Como parte de la conservación de la competencia en cada capacidad sobresaliente de las demás provincias y regiones que permitan impulsar la calidad en la Provincia de Coronel Portillo, podemos mencionar las siguientes acciones:

- La Provincia de Maynas, ubicada en Loreto cuyo desarrollo turístico supera ampliamente a Coronel Portillo, ha conseguido vuelos internacionales asegurando que el turista gaste más dentro de la provincia y no en las escalas hacia Iquitos, que es la ciudad principal.
- La región de Madre de Dios, por los grandes volúmenes de exportación de madera, y el nivel de productividad para la extracción
- La Provincia de Lima a nivel de infraestructura, puesto que, actualmente, Coronel Portillo carece de una calidad y cobertura de los servicios básicos que se podrían encontrar en las provincias más desarrolladas del Perú

5.4. Matriz de Intereses de Coronel Portillo (MIO)

Sobre la base de las dimensiones expuestas anteriormente, se plantea la Tabla 22, en la que se incluye la matriz de intereses organizacionales de la Provincia de Coronel Portillo (MIO). En las filas, se listas los intereses organizacionales de Coronel Portillo y el nivel de interés, representados por (+) cuando sean comunes y (-) para denotar intereses no comunes.

Tabla 22

Matriz de Intereses Organizacionales para la Provincia de Coronel Portillo

Intereses Organizacionales	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1.Posicionar a la provincia como un destino turístico	Coronel Portillo	(+)Atalaya, Purús y Padre Abad	(+) Maynas, Moyobamba
2. Crecimiento sostenido de la producción de cacao en la provincia	Coronel Portillo	(+) Padre Abad	(-) Maynas
3. Incrementar la producción y exportaciones de la madera.	Coronel Portillo	(+) Padre Abad	
4. Impulsar e incrementar la generación de empleo	Coronel Portillo	(+) Padre Abad, Atalaya, Purús	
5. Brindar servicios de calidad en salud y servicios básicos.	Coronel Portillo	(+) Padre Abad, Atalaya, Purús	
6. Incrementar la calidad de la educación secundaria y superior.	Coronel Portillo	(+) Padre Abad, Atalaya, Purús	

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia" por D'Alessio, 2015. Lima: Pearson Educación de Perú.

5.5. Objetivos de largo plazo

De acuerdo a los intereses organizacionales de Coronel Portillo, sustentados en la misión y visión de la Provincia se formulan los siguientes objetivos de largo plazo (OLP).

OLP1: En el 2028, la industria maderera generará USD 30 millones en exportaciones. En el 2016, generó USD 20 millones (SIICEX, 2017).

Estará sustentado en el incremento de las exportaciones de la madera, aumentando la productividad y la inversión en la tecnología, prácticas que permitan la conservación sostenible del recurso natural y ayudarán a dar un valor agregado a los productos exportables.

OLP2: En el 2028, el turismo generará USD 2,5 millones. En el 2017, se generó USD 1,1 millones (MINCETUR, 2018).

La provincia posee áreas naturales no exploradas, y una gran diversidad en flora y fauna, la cual es muy demanda por turistas interesados en el tursimo vivencial. Asimismo, se cuenta con el proyecto de inversión en desarrollo del Malecón de Yarinacocha, por lo que se espera un incremento de visitantes motivados por la creciente infraestructura, que será soportada por la inversión privada.

OLP3: En el 2028, la industria del cacao generará USD 7 millones en exportaciones. En el 2016, generó USD 1,8 millones (SIICEX, 2017).

Potenciado, principalmente, por el incremento de la demanda en el mercado externo y por su reciente valoración de las cualidades del cacao peruano, se espera un aumento en la producción que permitan mayores exportaciones.

OLP4: En el 2028, se tendrán 155 000 puestos de trabajo. En el 2007, había 125 000 (INEI, 2007).

La industria maderera, del cacao y el turismo son actividades que permiten recoger e insertar el recurso humano disponible actualmente en la provincia, y pasar de una situación de informalidad a trabajos directos.

OLP5: En el 2028, el 72 % de la población contará con acceso a los servicios básicos y de salud. Al 2012, se tuvo que el acceso a centros de salud fue 42 %, desagüe fue de 48 % y agua potable 55 % (Gobierno Regional de Ucayali, 2012).

OLP6: En el 2028, el 60% de la población estudiantil debe acceder a una educación superior. Al 2006, solo tenía el 17% (Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, 2010).

5.6. Conclusiones

Lo expuesto en este capítulo permite bosquejar el panorama de crecimiento para la provincia de Coronel Portillo. En ese sentido, los intereses expuestos en la matriz MOI resultan de gran interés, puesto que son las vías para poder ejecutar y lograr los objetivos de largo plazo. Así mismo, el mercado global y la economía creciente en los principales mercados constituyen una oportunidad de crecimiento económico para la provincia, ya que cuentan con los productos y los recursos necesarios para satisfacer la demanda de los mercados externos, teniendo en cuenta de los productos diferenciados que son autóctonos de la provincia. En ese sentido, se podrán establecer ventajas competitivas que permitan el crecimiento sostenible de Coronel Portillo.

Capítulo VI: El proceso estratégico

Después de haber elaborado los capítulos anteriores, los cuales forman parte de la primera etapa del proceso estratégico, se procederá a desarrollar las estrategias genéricas, importantes para el cumplimiento de los objetivos de largo plazo (OLP) con el fin de garantizar el cumplimiento de lo plasmada en la visión deseada. Se procederá al análisis de cada una de las estrategias genéricas seleccionadas y se decidirá por aquellas que enrumben a la provincia al futuro esperado.

En el presente capítulo, se han desarrollado dos fases: (a) la fase de emparejamiento, de la cual obtendremos las estrategias genéricas y (b) la fase de decisión estratégica o salida, donde evaluaremos las estrategias generadas y seleccionaremos las de mayor grado de incidencia (D'Alessio, 2015).

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA se ha elaborado sobre la base de la información obtenida de la MEFE y de la MEFI, elaboradas en capítulos anteriores, de las cuales se han extraído las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Coronel Portillo. En la parte central de la matriz, se ubican las: (a) estrategias FO-Explotar, (b) estrategias FA-Confrontar, (c) estrategias DO-Buscar y, (d) las estrategias DA-Evitar, que coexisten en la provincia Coronel Portillo. Además, en la parte externa de la matriz, en el eje horizontal, se localizan las fortalezas y debilidades y, en eje vertical, las oportunidades y amenazas. Para el desarrollo de esta matriz, es necesario tener un juicio sobre la base del análisis del extorno, de la competencia, y del intorno. Esto permitirá el desarrollo de estrategias acertivas en los cuatro cuadrantes (D'Alessio, 2015). En ese sentido, después de realizado el análisis, se ha logrado desarrollar 16 estrategias que impulsen la economía, desarrollo social y bienestar de la población ucayalina (ver Tabla 23).

Tabla 23

Matriz FODA para la Provincia de Coronel Portillo

	Fortalezas-F	**Debilidades-D**
	F1. Gran extensión geografica, con recursos maderables. F2. Población predominantemente jóven. F3. Principal productor de especies maderables más demandadas. F4. El clima y los suelos favorecen la producción de Cacao y Madera. F5. Se cuenta con áreas naturales protegidas y zonas con atractivos turísticos.	D1. Baja inversión en I&D. D2. Procesos de extracción deficiente (tecnología y RRHH capacitado). D3. Infraestructura interna deficiente, que impide el acceso a zonas turísticas. D4. Acceso a servicios básicos limitados (agua, desagüe y electricidad, educación y salud). D5. Capital humano con promedio de 9.4 años de estudio.
Oportunidades-O	**Estrategias FO: Explote**	**Estrategias DO: Busque**
O1. Ley de promoción de la inversión de la amazonía. Busca promover la inversión pública y privada. O2. Incremento de la demanda de paises importadores de Cacao. O3. Incremento en el número de visitantes con intereses de turismo vivencial y observación. O4. Incremento en las exportaciones de productos manufactureros tradicionales y no tradicionales. O5. Imagen favorable del Cacao peruano. O6. Nuevas tecnologías e innovacion en la industria maderera. O7. Acuerdos comerciales con Estados Unidos, UE y China.	1. Ingresar a mercados de la Unión Europea (F1, F3, F4,O2, O4, O5, O6, O7). 2. Posicionar a la provincia de Coronel Portillo como la primera provincia con turismo vivencial de la Selva Peruana (F5, O1, O3) 3. Producir nuevos productos derivados del Cacao (F2, F4,O2, O5) 4. Incrementar la capacidad productiva exportable (F1, F2, F3, O1, O4, O6)	1. Implementar tecnología en todo el proceso de la cadena de valor de la industria maderera (D1, D2, O1, O4, O6) 2. Invertir en infraestructura necesaria para soportar el acceso a las zonas no exploradas (D3, D4, O3) 3. Capacitar a la población en competencias necesarias para el desarrollo de las industrias productiva y turística (D1, D2, D5, O1, O6)
Amenazas-A	**Estrategias FA: Confronte**	**Estrategias DA: Evite**
A1. Falta de leyes y el cumplimiento de las actuales que garanticen el uso eficiente de los recursos naturales. Baja gobernabilidad A2. Alta informalidad laboral en la Región Ucayali. Indice por encima del promedio del país. A3. Incremento en del tráfico ilegal de la madera, lo que revela un deficiente control forestal por parte del gobierno. A4. Burocracia gubernamental ineficiente. A5. Paises competidores y nuevos entrantes con mejor tecnología e innovación. A6. Fenómenos climáticos impredecibles que desfavorecen al sector agrícola de la provincia. A7. Bajo nivel de profesionales en la región para promover el desarrollo de la industria	1. Incrementar la ventana comercial ampliando las hectáreas y regiones de producción de la madera y el cacao (F1, F3, F4, A5, A6) 2. Formalizar a empresarios que practican la tala ilegal, con el fin de que cumplan con los estándares medio ambientales pre establecidos, generando competencia justa (F1, F5, A1, A2, A3). 3. Reformar el proceso administrativo para formalizar y controlar la industra forestal (F1, A1, A2, A3, A4) 4. Implementar las certificaciones ISO, para los productos del sector maderero, mejorando la competitividad en el mercado internacional y nacional (F1, F2, A3, A5, A6).	1. Generar inversión pública y privada para mejorar la infraestructura vial y portuaria, que permita la extracción de la madera a un menor costo y tiempo. (D2, D3, D4, A4, A5, A6) 2. Incrementar las exportaciones para el cacao y la madera. (D2, D5, A5) 3. Incorporar buenas prácticas de responsabilidad ambiental y utilización en el uso de recursos (D1, D2, D5, A2, A3, A6) 4. Incrementar instituciones que se involucren y apoyen la educación escolar y la salud infantil. (D4, D5, A5, A7)

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2015. Perú, Lima; Pearson educación de Perú.

6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

La matriz se ha elaborado para determina la postura estratégica apropiada de la provincia de Coronel Portillo, la cual tiene: (a) dos ejes que combinan los factores relacionados a la industria y (b) dos ejes que combinan los factores relativo a la organización, los que forman cuatro cuadrantes, cada uno con una postura estratégica básica (ver Figura

13). La posición estratégica de Coronel Portillo será la obtenida de la calificación de los factores determinantes descritos en la Tabla 24 (D'Alessio, 2015).

Tabla 24

Matriz PEYEA para la Provincia de Coronel Portillo

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes fortaleza industria [FI]		**Factores determinantes ventaja competitiva [VC]**	
Potencial de crecimiento	6	Participación en el mercado	2
Potencial de utilidades	5	Calidad del producto	5
Estabilidad financiera	3	Ciclo de vida del producto	3
Conocimiento tecnológico	2	Ciclo de reemplazo del producto	3
Utilización de recursos	3	Lealtad del consumidor	2
Intensidad de capital	3	Utilización de la capacidad de competidores	3
Facilidad de entrada al mercado	5	Conocimiento tecnológico	2
Productividad / Utilización de capacidad	4	Integración vertical	5
Poder de negociación de los productores	5	Velocidad de introducción nuevos productos	2
Promedio =	**4.0**	**Promedio -6 =**	**-3.0**
Factores determinantes estabilidad entorno [EE]		**Factores determinantes fortaleza financiera [FF]**	
Cambios tecnológicos	5	Retorno de la inversión	5
Tasa de inflación	3	Apalancamiento	6
Variabilidad de la demanda	4	Liquidez	6
Rango de precios de los productos competitivos	4	Capital requerido vs. capital disponible	4
Barreras de entrada al mercado	3	Flujo de caja	5
Rivalidad/ presión competitiva	2	Facilidad de salida al mercado	3
Elasticidad de precios de la demanda	2	Riesgo involucrado en el negocio	4
Presión de los productos sustitutos	6	Rotación de inventarios	5
		Economías de escala y experiencia	3
Promedio -6 =	**-2.4**	**Promedio =**	**4.6**
Coordenadas:	X		1.0
	Y		2.2

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio, 2015. Perú, Lima; Pearson educación de Perú.

De lo obtenido en la Tabla 24, se puede deducir que la posición estratégica de Coronel Portillo debe ser agresiva y abocada a desarrollar productos nuevos, con base a la investigación y desarrollo que lo haga ser competitivo en la industria maderera mundial, así como también desarrollarse a nivel educativo, con una gran implementación de infraestructuras y desarrollar el turismo.

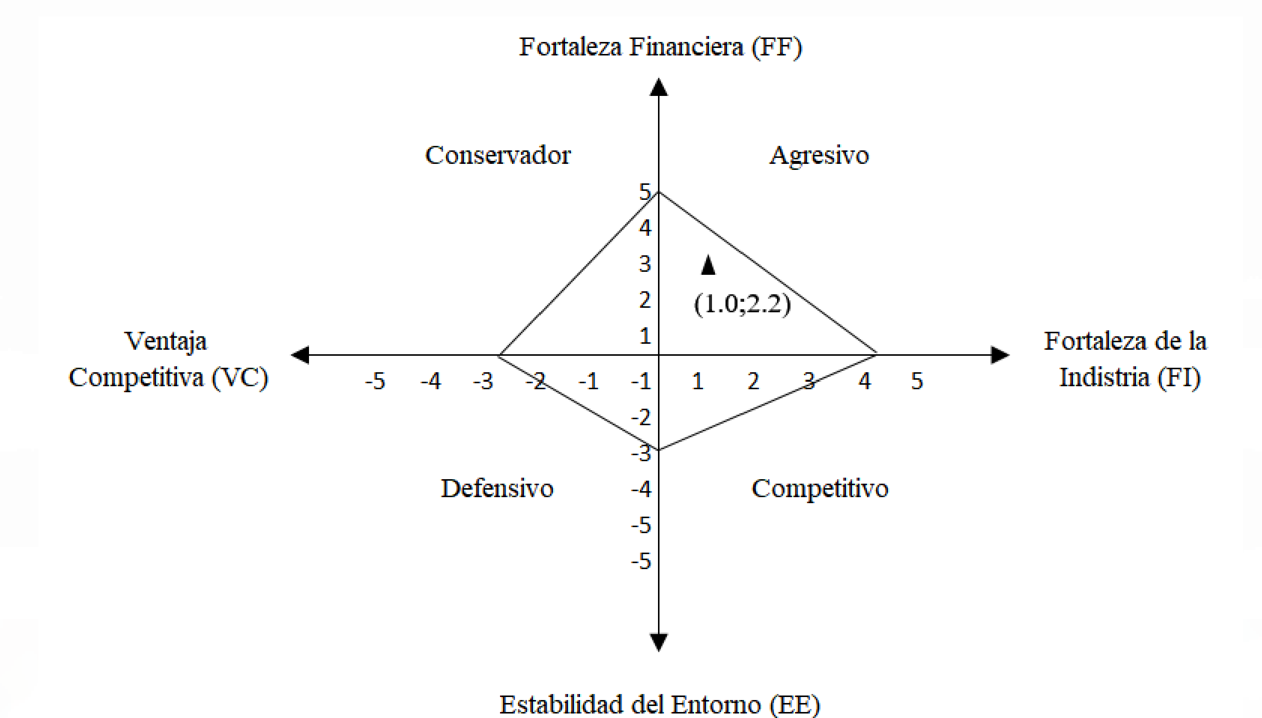


Figura 13. Resultado vectorial de la matriz PEYEA para la provincia de Coronel Portillo. El vector resultante se ubica en el área superior derecha correspondiente al comportamiento agresivo.
Tomado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*, (3era ed.), por F.A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson educación de Perú.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz del Grupo de Consultoría de Boston, de acuerdo con D'Alessio (2015), busca analizar los productos o servicios de una organización utilizando datos de referencia, como *market share* y crecimiento de ventas. Para ello, tiene como base (a) la relación estrecha entre participación del mercado relativa en la industria y la generación de efectivo con (b) la tasa de crecimiento de las ventas de la industria y el uso del efectivo. Las industrias con un potencial crecimiento de la provincia de Coronel Portillo se encuentran en el cuadrante Estrella, como es el caso de la industria del Cacao, ya que se requiere una inversión sustancial para mantener una posición dominante y se tienen óptimas proyecciones a largo plazo; por tanto, se deben aplicar estrategias intensivas y de integración. Por otro lado, la industria maderera se ubica dentro del cuadrante de vaca lechera, ya que aún es necesario apicar estrategias de desarrollo de productos y diversificación concéntrica. Por último, se

ubica al turismo en el cuadrante de interrogación, dado que existe una baja participación de mercado y se requiere evaluar la necesidad de fortalecerse con estrategias intensivas (ver Figura 14).

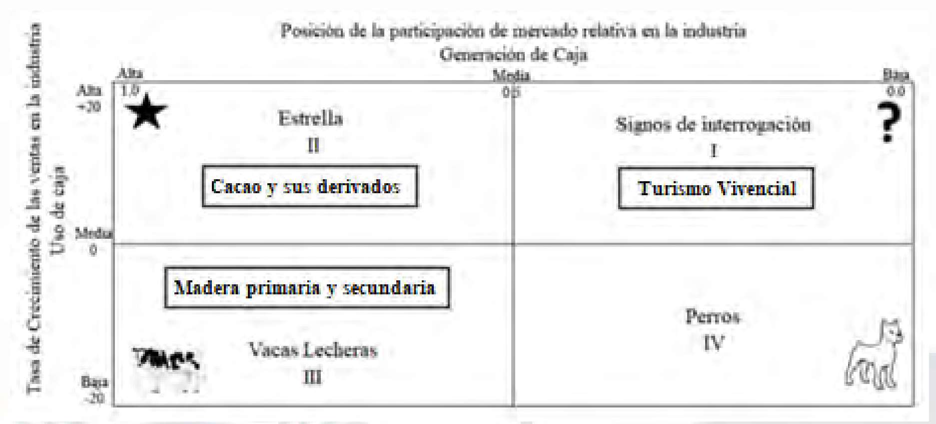


Figura 14. Matriz de Boston Consulting Group de la Provincia de Coronel Portillo.
Tomado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*, (3era ed.), por F.A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson educación de Perú.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz interna-externa elaborada por Mc Kinsey & Company refleja las complejidades de las divisiones o productos de la organización, sugiriendo estrategias, haciendo frente a los factores externos e internos que hay que vencer para llegar al éxito. Dicha matriz está conformada por dos ejes que contienen tres sectores cada uno, formando nueve cuadrantes; siendo el eje *x* correspondiente al puntaje ponderado de la MEFI y el eje *y* correspondiente al puntaje ponderado MEFE (D'Alessio, 2015). La Figura 15 muestra la posición de la Provincia de Coronel Portillo.

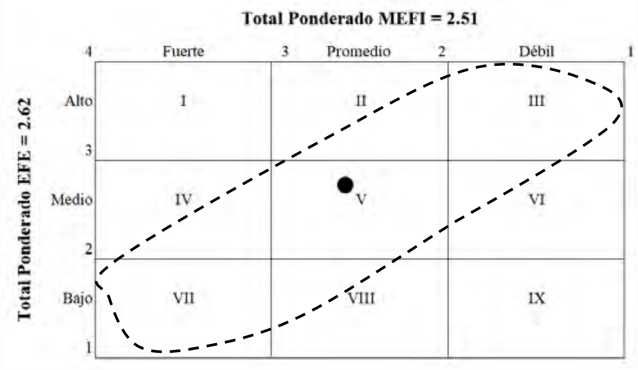


Figura 15. Matriz Interna-Externa para la Provincia de Coronel Portillo.
Tomado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*, (3era ed.), por F.A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson educación de Perú.

El resultado que refleja la Figura 15 ubica a la provincia de Coronel Portillo en el sector V. Lo que sugiere es: (a) retener y mantener las estrategias pre establecidas, (b) desarrollarse selectivamente para mejorar, (c) utilizar estrategias para incrementar la participación de en los mercados y (d) mejorar o modificar los productos de la industria a desarrollar.

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

La Matriz de la Gran Estrategia está encargada de la evaluación y afinación de la elección de mejor estrategia para la provincia según cuatro cuadrantes definidos por (a) el crecimiento del mercado, rápido o lento, y (b) la posición competitiva de la región en dicho mercado, fuerte o débil. Las estrategias sugeridas en cada cuadrante serán elegidas para el producto, unidad de negocio, sector, organización, entre otros (D'Alessio, 2015).

De la evaluación realizada a la provincia de Coronel Portillo, se ha definido que ésta se encuentra en el cuadrante II, con una posición competitiva débil en un mercado en crecimiento (ver Figura 16). Por lo tanto, debe determinarse por qué su capacidad de competir no es efectiva y cómo corregirla para mejorar. Asimismo, debe implementarse la integración horizontal, puesto que a la provincia le faltan ventajas competitivas.

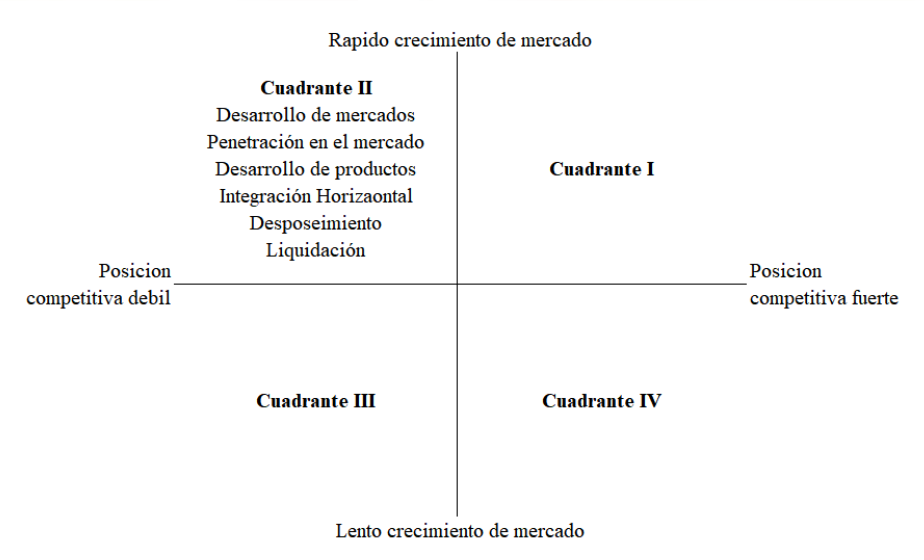


Figura 16. Matriz de la Gran Estrategia (MGE) de la Provincia de Coronel Portillo. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*, (3era ed.), por F.A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson educación de Perú.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica (MDE) agrupa cada una de las estrategias generadas en la fase de emparejamiento, lo que permite visualizar, en un solo cuadro, la repetición de cada estrategia, en cada una de las cinco matrices analizadas anteriormente FODA, PEYEA, IE y GE, las cuales están alineadas a las estrategias externas alternativas. El criterio de selección de estrategias para alcanzar la visión y misión consistirá en retener aquellas estrategias externas específicas que se repitan tres o más veces, dejando las que se repiten menos veces como estrategias de contingencia (D'Alessio, 2015) (ver Tabla 25).

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz cuantitativa de planeamiento estratégico es una técnica analítica que muestra el atractivo relativo de las estrategias específicas sobrevivientes a la matriz de decisión confrontando las estrategias sobrevivientes a la matriz de decisión con el análisis FODA (ver Tabla 26).

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

En la Matriz Rumelt, se realiza una evaluación de las estrategias utilizando cuatro criterios propuesto por Rumelt. Estos criterios son los siguientes: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad (D'Alessio, 2015) (ver Tabla 27).

6.9. Matriz de Ética (ME)

La ME tiene como objetivo principal evaluar cada una de las estrategias propuestas para Coronel Portillo e identificar aquellas que violen aspectos relacionados a la justicia, a los derechos humanos, la injusticia o qué tan perjudicial pueden ser estas para lograr alcanzar los resultados estratégicos. Estas estrategias promueven el derecho a la vida, a la justicia y al utilitarismo (D'Alessio, 2015) (ver Tabla 28).

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

En la Matriz ERC (MERC), se encuentran aquellas estrategias que han sido aceptadas para la provincia Coronel Portillo, como consecuencia de haber pasado previamente por evaluación de una serie de matrices. Asimismo, en esta matriz, se encuentran las estrategias de contingencia o no retenidas, las cuales no alcanzaron ser elegidas por el estratega, pero se mantienen a su libre disposición (D'Alessio, 2015) (ver Tabla 29).

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

La Matriz EOLP se realiza para verificar que las estrategias estén alineadas con los objetivos de largo plazo, precisando qué estrategia ayudará a que se cumpla cada uno de los objetivos propuestos por la provincia de Coronel Portillo (D'Alessio, 2015) (ver Tabla 30).

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

La matriz MEPCS evalúa las posibles acciones que tomarán los principales actuales competidores, sustitutos y nuevos entrantes con la finalidad de hacer frente a Coronel Portillo al haber implementado sus estrategias (D'Alessio, 2015) (ver Tabla 31).

6.13. Conclusiones

Las estrategias retenidas obtenidas en esta Fase 2 de emparejamiento del proceso estratégico han sido definidas y alineadas con los doce criterios exigidos por la parte ética, la cual ha sido uno de los principales pilares para la decisión de elección de las mismas. Los mismos, a su vez, al encontrarse alineados con la visión anhelada, potenciados por la misión, enrumbado y comprometidos con los objetivos de corto y largo plazo, lograrán que se pueda cumplir con las metas propuestas de la provincia de Coronel Portillo. Cabe resaltar que la provincia de Coronel Portillo cuenta con un excelente potencial en los sectores de comercio y turismo, debido a la cantidad de recursos con los que cuenta y la gran extensión áreas, importantes para el turismo ecológico, los mismos que deben ser gestionados para llegar a ser sostenibles en el tiempo y logren generar rentabilidad a la provincia.

Tabla 25

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Origen	Estrategias Externas Específicas	Estrategias Externas Alternativas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Ingresar a mercados de la Unión Europea (F1, F3, F4,O2, O4, O5, O6, O7).	Intensivas / Desarrollo de mercados	X		X	X	X	4
FO2	Posicionar a la provincia de Coronel Portillo como la primera provincia con turismo vivencial de la Selva Peruana (F5, O1, O3)	Intensivas / Desarrollo de producto	X	X	X	X	X	5
FO3	Producir nuevos productos derivados del Cacao (F2, F4,O2, O5)	Diversificación concéntrica	X	X	X	X	X	5
FO4	Incrementar la capacidad productiva exportable (F1, F2, F3, O1, O4, O6)	Intensivas / Desarrollo de mercados	X	X	X	X	X	5
DO1	Implementar tecnología en todo el proceso de la cadena de valor de la industria maderera (D1, D2, O1, O4, O6)	Intensivas / Penetración de mercado	X		X	X	X	4
DO2	Invertir en infraestructura necesaria para soportar el acceso a las zonas no exploradas (D3, D4, O3)	Intensivas / Penetración de mercado	X	X	X	X	X	5
DO3	Capacitar a la población en competencias necesarias para el desarrollo de las industrias productiva y turística (D1, D2, D5, O1, O6)	Diversificación conglomerada	X	X				2
FA1	Incrementar la ventana comercial ampliando las hectáreas y regiones de producción de la madera y el cacao (F1, F3, F4, A5, A6)	Intensivas / Penetración de mercado	X	X	X	X		4
FA2	Formalizar a empresarios que practican la tala ilegal, con el fin de que cumplan con los estándares medio ambientales pre establecidos, generando competencia justa (F1, F5, A1, A2, A3).	Intensivas / Penetración de mercado	X		X	X	X	4
FA3	Reformar el proceso administrativo para formalizar y controlar la industra forestal (F1, A1, A2, A3, A4)	Intensivas / Desarrollo de mercados	X	X	X	X	X	5
FA4	Implementar las certificaciones ISO, para los productos del sector maderero, mejorando la competitividad en el mercado internacional y nacional (F1, F2, A3, A5, A6).	Defensiva / Atrincheramiento	X		X	X	X	4
DA1	Generar inversión pública y privada para mejorar la infraestructura vial y portuaria, que permita la extracción de la madera a un menor costo y tiempo. (D2, D3, D4, A4, A5, A6)	Intensivas / Desarrollo de mercados	X	X	X	X	X	5
DA2	Incrementar las exportaciones para el cacao y la madera. (D2, D5, A5)	Intensivas / Desarrollo de mercados	X		X	X	X	4
DA3	Incorporar buenas prácticas de responsabilidad ambiental y utilización en el uso de recursos. (D1, D2, D5, A2, A3, A6)	Interna	X	X		X		3
DA4	Incrementar instituciones que se involucren y apoyen la educación escolar y la salud infantil. (D4, D5, A5, A7)	Intensivas / Desarrollo de mercados	X	X		X		3

Tabla 26

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores críticos para el éxito	Estrategias																													
	Ingresar a mercados de la Unión Europea		Posicionar a la provincia de Coronel Portillo como la primera provincia con turismo vivencial de la Selva Peruana		Producir nuevos productos derivados del Cacao		Incrementar la capacidad productiva exportable		Implementar tecnología en todo el proceso de la cadena de valor de la industria maderera		Invertir en infraestructura necesaria para soportar el acceso a las zonas no exploradas		Capacitar a la población en competencias necesarias para el desarrollo de las industrias productiva y turística		Incrementar la ventana comercial ampliando las hectáreas y regiones de producción de la madera y el cacao		Formalizar a empresarios que practican la tala ilegal, con el fin de que cumplan con los estándares medio ambientales pre establecidos, generando competencia justa		Reformar el proceso administrativo para formalizar y controlar la industria forestal		Implementar las certificaciones ISO, para los productos del sector maderero, mejorando la competitividad en el mercado internacional y nacional		Generar inversión pública y privada para mejorar la infraestructura vial y portuaria, que permita la extracción de la madera a un menor costo y tiempo.		Incrementar las exportaciones para el cacao y la madera.		Incorporar buenas prácticas de responsabilidad ambiental y utilización en el uso de recursos		Incrementar instituciones que se involucren y apoyen la educación escolar y la salud infantil	
Oportunidades-O	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
O1. Ley de promoción de la inversión de la amazonía. Busca promover la inversión pública y privada.	2	0.12	4	0.24	4	0.24	2	0.12	1	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06
O2. Incremento de la demanda de paises importadores de Cacao.	3	0.3	2	0.2	4	0.4	4	0.4	1	0.1	1	0.1	3	0.3	4	0.4	1	0.1	1	0.1	3	0.3	2	0.2	4	0.4	3	0.3	2	0.2
O3. Incremento en el número de visitantes con intereses de turismo vivencial y observación.	3	0.24	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08
O4. Incremento en las exportaciones de productos manufactureros tradicionales y no tradicionales.	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	1	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	1	0.08
O5. Imagen favorable del Cacao peruano.	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08
O6. Nuevas tecnologías e innovacion en la industria maderera.	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16
O7. Acuerdos comerciales con Estados Unidos, UE y China.	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	1	0.07
Amenazas-A																														
A1. Falta de leyes y el cumplimiento de las actuales que garanticen el uso eficiente de los recursos naturales. Baja gobernabilidad	2	0.16	1	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16
A2. Alta informalidad laboral en la Región Ucayali. Indice por encima del promedio del país.	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	1	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18
A3. Incremento en el tráfico ilegal de la madera, lo que revela un deficiente control forestal por parte del gobierno.	1	0.1	2	0.2	1	0.1	3	0.3	3	0.3	1	0.1	1	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	3	0.3
A4. Burocracia gubernamental ineficiente.	1	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12
A5. Paises competidores y nuevos entrantes con mejor tecnología e innovación.	2	0.14	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14
A6. Fenómenos climáticos impredecibles que desfavorecen al sector agrícola de la provincia.	1	0.02	4	0.08	4	0.08	4	0.08	1	0.02	4	0.08	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02	2	0.04	2	0.04	1	0.02
A7. Bajo nivel de profesionales en la región para promover el desarrollo de la industria	1	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	1	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28
Fortalezas-F																														
F1. Gran extensión geografica, con recursos maderables.	4	0.52	1	0.13	1	0.13	4	0.52	3	0.39	1	0.13	2	0.26	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	1	0.13	1	0.13	2	0.26	1	0.13
F2. Población predominantemente jóven.	2	0.14	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	1	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	4	0.28
F3. Principal productor de especies maderables más demandadas.	4	0.4	1	0.1	1	0.1	4	0.4	4	0.4	1	0.1	1	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	1	0.1	1	0.1
F4. El clima y los suelos favorecen la producción de Cacao y Madera.	4	0.36	1	0.09	1	0.09	4	0.36	2	0.18	1	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18	3	0.27	2	0.18	4	0.36	1	0.09	1	0.09	1	0.09
F5. Se cuenta con áreas naturales protegidas y zonas con atractivos turísticos.	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	1	0.09	1	0.09
Debilidades-D																														
D1. Baja inversión en I&D.	4	0.44	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44	1	0.11	4	0.44	3	0.33	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44	2	0.22	2	0.22	4	0.44
D2. Procesos de extracción deficiente (tecnología y RRHH capacitado).	4	0.4	1	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	1	0.1	1	0.1	3	0.3	1	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	1	0.1	4	0.4	4	0.4
D3. Infraestructura interna deficiente, que impide el acceso a zonas turísticas.	3	0.36	4	0.48	4	0.48	1	0.12	2	0.24	4	0.48	1	0.12	4	0.48	1	0.12	4	0.48	1	0.12	4	0.48	2	0.24	2	0.24	2	0.24
D4. Acceso a servicios básicos limitados (agua, desagüe y electricidad, educación y salud).	3	0.21	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21
D5. Capital humano con promedio de 9.4 años de estudio.	2	0.16	3	0.24	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Total		5.73		5.24		5.58		6.35		4.94		3.96		5.27		5.83		4.86		5.89		6.03		5.04		5.07		4.65		4.23

Nota. PA= Puntaje de atractividad. TPA = Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 5.00

Tabla 27

Matriz de Rumelt (MR)

Origen	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	¿Se acepta?
FO1	Ingresar a mercados de la Unión Europea	Si	Si	Si	Si	Si
FO2	Posicionar a la provincia de Coronel Portillo como la primera provincia con turismo vivencial de la Selva Peruana	Si	Si	Si	Si	Si
FO3	Producir nuevos productos derivados del Cacao	Si	Si	Si	Si	Si
FO4	Incrementar la capacidad productiva exportable	Si	Si	Si	Si	Si
DO3	Capacitar a la población en competencias necesarias para el desarrollo de las industrias productiva y turística.	Si	Si	Si	Si	Si
FA1	Incrementar la ventana comercial ampliando las hectáreas y regiones de producción de la madera y el cacao	Si	Si	Si	Si	Si
FA3	Reformar el proceso administrativo para formalizar y controlar la industria forestal	Si	Si	Si	Si	Si
FA4	Implementar las certificaciones ISO, para los productos del sector maderero, mejorando la competitividad en el mercado internacional y nacional.	Si	Si	Si	Si	Si
DA1	Generar inversión pública y privada para mejorar la infraestructura vial y portuaria, que permita la extracción de la madera a un menor costo y tiempo.	Si	Si	Si	Si	Si
DA2	Incrementar las exportaciones para el cacao y la madera.	Si	Si	Si	Si	Si

Tabla 28

Matriz de Ética (ME)

		Derechos							Justicia			Utilitarismo		Se Acepta
Origen	**Estrategias**	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
FO1	Ingresar a mercados de la Unión Europea	P	P	P	N	N	N	N	J	N	J	E	E	Si
FO2	Posicionar a la provincia de Coronel Portillo como la primera provincia con turismo vivencial de la Selva Peruana	P	P	P	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
FO3	Producir nuevos productos derivados del Cacao	P	P	P	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
FO4	Incrementar la capacidad productiva exportable	P	P	P	N	N	N	N	P	P	P	E	E	Si
DO3	Capacitar a la población en competencias necesarias para el desarrollo de las industrias productiva y turística.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
FA1	Incrementar la ventana comercial ampliando las hectáreas y regiones de producción de la madera y el cacao	P	P	P	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Si
FA3	Reformar el proceso administrativo para formalizar y controlar la industria forestal	P	P	P	N	N	N	N	P	P	P	E	E	Si
FA4	Implementar las certificaciones ISO, para los productos del sector maderero, mejorando la competitividad en el mercado internacional y nacional.	P	P	P	N	N	N	N	N	J	J	E	E	Si
DA1	Generar inversión pública y privada para mejorar la infraestructura vial y portuaria, que permita la extracción de la madera a un menor costo y tiempo.	P	P	P	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Si
DA2	Incrementar las exportaciones para el cacao y la madera.	P	P	P	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Si

Tabla 29

Matriz de de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Origen	Estrategias Retenidas
FO1	Ingresar a mercados de la Unión Europea
FO2	Posicionar a la provincia de Coronel Portillo como la primera provincia con turismo vivencial de la Selva Peruana
FO3	Producir nuevos productos derivados del Cacao
FO4	Incrementar la capacidad productiva exportable
DO3	Capacitar a la población en competencias necesarias para el desarrollo de las industrias productiva y turística
FA1	Incrementar la ventana comercial ampliando las hectáreas y regiones de producción de la madera y el cacao
FA3	Reformar el proceso administrativo para formalizar y controlar la industria forestal
FA4	Implementar las certificaciones ISO, para los productos del sector maderero, mejorando la competitividad en el mercado internacional y nacional.
DA1	Generar inversión pública y privada para mejorar la infraestructura vial y portuaria, que permita la extracción de la madera a un menor costo y tiempo.
DA2	Incrementar las exportaciones para el cacao y la madera.
Origen	**Estrategias de contingencia**
DO1	Implementar tecnología en todo el proceso de la cadena de valor de la industria maderera.
DO2	Invertir en infraestructura necesaria para soportar el acceso a las zonas no exploradas.
FA2	Formalización a empresarios que practican la tala ilegal, con el fin de que cumplan con los estándares medio ambientales pre establecidos, generando competencia justa.
DA3	Incorporar buenas prácticas de responsabilidad ambiental y utilización en el uso de recursos.
DA4	Incrementar instituciones que se involucren y apoyen la educación escolar y la salud infantil.

Tabla 30

Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo (MEOLP)

		Visión					
		Al 2028, la provincia de Coronel Portillo será reconocida entre las tres principales provincias productoras de cacao, madera y el primer atractivo turístico de la selva peruana. Asimismo, contará una población con mayor acceso a los servicios básicos, educación y salud.					
	Intereses organizacionales	**Objetivos de Largo Plazo**					
		OLP1	**OLP2**	**OLP3**	**OLP4**	**OLP5**	**OLP6**
1 2 3 4 5 6	Posicionar a la provincia como un destino turístico Crecimiento sostenido de la producción de Cacao en la provincia Incrementar la producción y exportaciones de la madera Impulsar e incrementar la generación de empleo Brindar servicios de calidad en salud y servicios básicos. Incrementar la calidad de la educación secundaria y superior.	En el 2028, la industria maderera generará USD 30 millones en expotaciones. En el 2016, generó USD 20 millones.	En el 2028, el turismo generará USD 2,5 millones. En el 2017, se generó USD 1,1 millones.	En el 2028, la industria del cacao generará USD 7 millones en exportaciones. En el 2016, generó USD 1,8 millones.	En el 2028, se tendrán 155 000 puestos de trabajo. En el 2007, había 125 000.	En el 2028, el 72 % de la población contará con acceso a los servicios básicos y de salud. Al 2012, se tuvo que el acceso a centros de salud fue 42 %, desagüe fue de 48 % y agua potable 55 %.	En el 2028, el 60% de la población estudiantil debe acceder a una educación superior. Al 2006, solo tenía el 17 %
	Estrategias						
FO1	Ingresar a mercados de la Unión Europea	X		X	X		
FO2	Posicionar a la provincia de Coronel Portillo como la primera provincia con turismo vivencial de la Selva Peruana		X		X	X	X
FO3	Producir nuevos productos derivados del Cacao			X	X		
FO4	Incrementar la capacidad productiva exportable	X		X	X		
DO3	Capacitar a la población en competencias necesarias para el desarrollo de las industrias productiva y turística.	X	X	X	X	X	X
FA1	Incrementar la ventana comercial ampliando las hectáreas y regiones de producción de la madera y el cacao	X		X			
FA3	Reformar el proceso administrativo para formalizar y controlar la industria forestal	X					X
FA4	Implementar las certificaciones ISO, para los productos del sector maderero, mejorando la competitividad en el mercado internacional y nacional.	X					
DA1	Generar inversión pública y privada para mejorar la infraestructura vial y portuaria, que permita la extracción de la madera a un menor costo y tiempo.	X					
DA2	Incrementar las exportaciones para el cacao y la madera.	X		X	X		X

Tabla 31

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

		Posibilidades de los competidores		
	Estrategias retenidas	Moyobamba	Maynas	Tambopata
FO1	Ingresar a mercados de la Unión Europea	Buscar la misma forma de ingresar y/o mantenerse en estos mercados	Buscar la misma forma de ingresar y/o mantenerse en estos mercados	Buscar la misma forma de ingresar y/o mantenerse en estos mercados
FO2	Posicionar a la provincia de Coronel Portillo como la primera provincia con turismo vivencial de la Selva Peruana	Incrementar y/o mejorar la competitividad de su industria	Incrementar y/o mejorar la competitividad de su industria	Incrementar y/o mejorar la competitividad de su industria
FO3	Producir nuevos productos derivados del Cacao	Buscar nuevos productos	Indiferente	Buscar nuevos productos
FO4	Incrementar la capacidad productiva exportable	Incrementar la capacidad productiva exportable	Indiferente	Incrementar la capacidad productiva exportable
DO3	Capacitar a la población en competencias necesarias para el desarrollo de las industrias productiva y turística	Incrementar y/o mejorar su competitividad bajo la misma estrategia	Incrementar y/o mejorar su competitividad bajo la misma estrategia	Incrementar y/o mejorar su competitividad bajo la misma estrategia
FA1	Incrementar la ventana comercial ampliando las hectáreas y regiones de producción de la madera y el cacao	Incrementar y/o mejorar su competitividad bajo la misma estrategia	Incrementar y/o mejorar su competitividad bajo la misma estrategia	Incrementar y/o mejorar su competitividad bajo la misma estrategia
FA3	Reformar el proceso administrativo para formalizar y controlar la industria forestal	Indiferente	Indiferente	Mejorar su competitividad bajo la misma estrategia
FA4	Implementar las certificaciones ISO, para los productos del sector maderero, mejorando la competitividad en el mercado internacional y nacional.	Indiferente	Mejorar su competitividad bajo la misma estrategia	Mejorar su competitividad bajo la misma estrategia
DA1	Generar inversión pública y privada para mejorar la infraestructura vial y portuaria, que permita la extracción de la madera a un menor costo y tiempo.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
DA2	Incrementar las exportaciones para el cacao y la madera.	Incrementar y/o mejorar su competitividad bajo la misma estrategia	Incrementar y/o mejorar su competitividad bajo la misma estrategia	Incrementar y/o mejorar su competitividad bajo la misma estrategia

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En esta etapa, se definirá, de manera más específica, los pasos que se deben seguir o los mecanismos que se deben aplicar para alcanzar la visión planteada. En esta etapa, también se deben asignar recursos financieros, humanos y materiales, los cuales serán necesarios para llevar a cabo la implementación de los planes.

7.1. Objetivos de corto plazo

Son los hitos mediante en los cuales se encuentran divididos los objetivos a largo plazo, y se alcanzan mediante la aplicación de las estrategias. Generalmente, son anuales y deben cumplir con: (a) ser realistas, mensurables, consistentes, razonables, desafiantes, claros, comunicados y asumidos por la organización; (b) facilitar el logro de los objetivos de largo plazo (D'Alessio, 2015).

Los objetivos de corto plazo son importantes, debido a que (a) constituyen la base para asignar los recursos de la organización, (b) se enfocan en el rendimiento, e influyen en el esfuerzo, la persistencia, y la dirección de la atención, (c) motivan el desarrollo de estrategias y ayudan a superar los obstáculos que inevitablemente se presenta, (d) son utilizados como mecanismos de evaluación de gerentes de y funcionarios, (e) funcionan como medios para monitorear el progreso hacia los objetivos de largo plazo, (f) son instrumentos para establecer las prioridades de las organizaciones, sus divisiones y departamentos, (g) permiten que el proceso estratégico se retroalimente continuamente. (D'Alessio, 2015).

En la Tabla 32, se muestran los objetivos de corto plazo agrupados de acuerdo con cada objetivo de largo plazo planteado para la provincia de Coronel Portillo.

7.2. Recursos asignados a los objetivos de corto plazo

Los recursos son todos aquellos elementos tangibles e intangibles que permiten la ejecución de las estrategias seleccionadas. De acuerdo con el criterio de las 7M´s, se clasifican en (a) materiales, (b) mano de obra, (c) máquinas, (d) métodos, (e) moneda, (f)

mentalidad y (g) medio ambiente. La provincia de Coronel Portillo, para el 2018, cuenta con el siguiente presupuesto, según planteael Ministerio de Economía y Finanzas (2018) en el documento “Estimación de recursos determinados que los gobiernos regionales y locales considerarán en el presupuesto institucional”: recursos ordinarios, S/. 3, 152,165; fondo de compensación municipal, S/. 44, 790,609; impuestos municipales, S/. 7, 099,150; recursos directamente recaudados, S/. 10, 255,371; y canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones, S/. 6, 315,334, generando un total de 71, 612,629 al 2017. Se ha considerado un PIA promedio de S/. 72, 000,000 (USD 21.5 millones) por año hasta el 2028.

Asimismo, en la Tabla 33, se muestra cómo se invertiría el presupuesto indicado.

7.3. Políticas de cada estrategia

Las políticas son los límites del accionar gerencial mediante las cuales se acotan la implementación de cada estrategia. Incluyen las directrices, reglas, métodos, formas prácticas, y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos. Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de macro políticas de la organización; es decir, con sus valores, para lo cual debe existir entre ellos una correspondencia bilateral. (D’Alessio, 2015). En la Tabla 34, se enuncian las políticas que acompañan a cada una de las estrategias.

Para el año 2028, Coronel Portillo será una de las provincias con un gran desarrollo turístico, agricultura y manufacturero del Perú a través de la calidad de sus productos y servicios en el sector maderero, turístico y agrícola, lo cual generará más puestos de trabajo y, por ende, mejorará la calidad de vida de los pobladores. En la Tabla 34, se muestran las políticas, las cuales están alineadas con las estrategias y estas, a su vez, con la visión.

7.4. Estructura organizacional de Coronel Portillo

La estructura organizacional actual de la municipalidad provincial de Coronel Portillo es de tipo funcional y se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Presenta una jerarquía vertical de cuatro niveles de autoridad, en donde existen las siguientes posiciones: (a) alcaldía y el concejo municipal, (b) gerencia municipal, (c) gerencias funcionales y (d) subgerencia funcional.
- El modelo organizacional actual se encuentra basada en el modelo clásico de gestión por áreas independientes, representadas por gerencias y son las siguientes: (a) administración y finanzas, (b) administración tributaria, (c) asesoría jurídica, (d) planeamiento, presupuesto y racionalización, (e) infraestructura, (f) acondicionamiento territorial, (g) seguridad ciudadana y transporte urbano, (h) servicios públicos y gestión ambiental, y (i) desarrollo social y económico.

Es preciso mencionar que la estructura funcional es usada por diversas empresas del Estado peruano. En cuanto a los niveles, se considera que cuatro son suficientes para no burocratizar las coordinaciones. También, se ha propuesto crear la gerencia de turismo y la gerencia de proyectos con la finalidad de potenciar el desarrollo del turismo y la ejecución de proyectos de mejora en la provincia. Asimismo, se sugiere que la información y coordinación entre las diferentes gerencias esté disponible para todas las áreas o gerencias.

7.5. Medioambiente, ecología, y responsabilidad social

En la actualidad, en la provincia, se desarrollan actividades ilegales como la tala de árboles y el narcotráfico. Asimismo, esta zona es susceptible a que se presenten incendios forestales o desastres naturales como desbordes de ríos, lluvias torrenciales, etc. También, se evidencia una industria forestal ineficiente, ya que existe una dependencia de la leña para consumo energético.

Es por ello que, en el presente plan estratégico, se proponen las siguientes actividades para minimizar los impactos ambientales y promover la sostenibilidad de los recursos.

Con respecto a la P3, se busca preservar el medio ambiente y promover el desarrollo sostenible para hacer frente al cambio climático. Para esto, se plantean las siguientes actividades:

- Gestionar fondos para el desarrollo / ejecución proyectos de reforestación, servicios ecosistémicos, adaptación y mitigación al cambio climático
- Promover la reducción de emisión de gases de efecto invernadero a través de implementación de energía eléctrica y reemplazo de uso de leña
- Emplear tecnologías validadas en manejo y uso sostenible de la diversidad biológica, mediante convenios con las universidades y ONGs.
- Promover alternativas, financiamiento y capacitación para la conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y diversidad biológica
- Ejecutar programas de tratamiento adecuado de los desechos que se generan por las actividades socio económicas (residuos sólidos y aguas residuales, así como industriales con participación de la inversión privada)
- Formular e implementar el plan de riesgo de desastres con la participación de las entidades públicas y privadas.

7.6. Recursos humanos y motivación

Para lograr la visión planteada, se requiere de un grupo humano que tenga los conocimientos y la motivación necesaria para implementar los cambios propuestos. Asimismo, los diversos grupos con los que se trabajarán las estrategias deben estar conscientes de la problemática y de cómo estas, mediante planes de acciones bien estructurados, ayudarán a lograr la visión. Para ello, se recomienda que la posición de Gerente Municipal sea ocupada por un profesional graduado en Administración Estratégica de Empresas [MBA] con una experiencia mínima de cinco años en puestos alta dirección. De la misma manera, para las posiciones de gerente y sub-gerente, se requiere profesionales con

maestrías en las disciplinas específicas correspondientes a su cartera. La experiencia laboral deberá ser no menor de cinco años en posiciones similares.

Para mantener al personal motivado, se sugiere que desarrollen talleres de coaching. Estos podrían estar orientados al personal de gobierno municipal, así como a los líderes de las instituciones con los que se va trabajar, tales como los representantes de trabajadores madereros, Directores de Instituciones educativas, responsables de áreas turísticas, etc.

También, se sugiere que se realice un seguimiento y evaluación periódica del desarrollo y cumplimiento de las actividades, verificando el plazo y el uso de recursos. Aquellos grupos que logren un cumplimiento y desempeño adecuado serán reconocidos anualmente con herramientas que les permitan desarrollar sus competencias, tales como(a) becas para estudios de postgrado, (b) asistencia a congresos internacionales, (c) herramientas informáticas de última generación como laptops, tablets, smartphones, (d) suscripciones a revistas especializadas, entre otras.

7.7. Gestión del cambio

D’Alessio (2015) indicó que el proceso de implementación de cambios estructurados y algunas veces culturales, exige que el cambio se planee adecuadamente. Los cambios pueden generar reacciones defensivas o temor entre los colaboradores y los usuarios, debido al temor a lo desconocido. Para ello, se propone lo siguiente:

- Plantear las estrategias del cambio, las cuales deber ser claras y concisas, y se deben mostrar en Planes de acción
- Establecer un sentido de urgencia: identificar los recursos necesarios y adecuados, así como los plazos
- Conformar un grupo director facultado: organizar equipos de trabajo con responsabilidades de sus miembros
- Crear una visión para el cambio: esta visión tiene que ser retadora y exitosa

- Comunicar la visión del cambio, difundir por todos los medios posibles esta visión
- Facultar a otros para logar la visión del cambio: eliminar los obstáculos y asumir los riesgos
- Usar tecnologías de información y comunicación como facilitadores: para tener información pertinente en todo momento
- Usar referenciación, para saber la fuente y tener información confiable
- Tercerizar cuando sea posible, oportunidad inmejorable para aligerar la organización: en caso se requiere de expertos o para aliviar la carga laboral
- Planear los resultados y crear éxitos tempranos: con la finalidad de motivar y lograr un avance adecuado
- Consolidar mejoramientos y producir más cambios: considerar que los cambios son necesarios para mejorar, no sentir aversión al cambio
- Institucionalizar nuevos enfoques: tomar buenas prácticas o métodos de otras municipalidades o instituciones

7.8. Conclusiones

La implementación de los objetivos de corto plazo está alineada con la ejecución de los objetivos de largo plazo, y todos estos son importantes o relevantes porque son acciones que contribuirán a la consecución de la visión propuesta. Respecto de las políticas planteadas, están relacionadas directa e indirectamente con las estrategias abordadas en el análisis de matriz FODA.

Es importante que los responsables cuenten con los conocimientos, experiencia y motivación para la puesta en marcha de las estrategias. Asimismo, la gestión de la información y comunicación permitirá agilizar las coordinaciones. Respecto de la estructura organizacional, se considera que el tipo funcional es la adecuada; sin embargo, se ha propuesto la creación de dos gerencias, gerencia de turismo y gerencia de proyectos.

Tabla 32

Objetivos de Corto Plazo para la provincia Coronel Portillo

Nº De OLP	Objetivos de largo plazo	Nº de OCP	Objetivo de corto plazo
OLP1	En el 2028, la industria maderera generará USD 30 millones. El 2016 generó USD 20 millones.	OCP1.1	Capacitar al menos al 25 % de obreros madereros sobre técnicas y los beneficios de la transformación secundaria (muebles y partes de muebles) y terciaria (melanina, MDF) de la madera hasta el 2022. Lo que implica que al 2019 capacitar al 5% de obreros, al 2020 capacitar al 6% de obreros, al 2021 capacitar al 7% de obreros.
		OCP1.2	Realizar transformación secundaria de la madera (muebles y partes de muebles) para exportación. Al 2020 transformar el 1% de la madera extraída, al 2022, transformar el 2% de la madera extraída, al 2024 transformar el 3% de la madera extraída, al 2016 transformar el 4% de la madera extraída, al 2028 transformar el 5% de la madera extraída.
		OCP1.3	Incrementar al menos el 50 % de los madereros con acceso a préstamos, para mejora de infraestructura, tecnología y expansión, hasta el 2021.
		OCP1.4	Incrementar el ingreso por la exportación de madera y productos de madera a un USD 24 millones hasta el 2023. Los años siguientes la exportación generará USD 1,2 millones más por año.
OLP2	En el 2028, el turismo generará USD 2,5 millones. En el 2017, se generó USD 1,1 millones.	OCP2.1	Implementar 2 campañas anuales de promoción y difusión de las áreas turísticas, actividades culturales y deportivas desarrolladas en Coronel Portillo hasta el 2020.
		OCP2.2	Alcanzar la participación e inversión de 2 grandes cadenas hoteleras de cuatro o cinco estrella en Coronel Portillo hasta el 2021.
		OCP2.3	A partir del 2020, implementar un programa de capacitación anual para los jóvenes del sector turismo, en técnicas de atención, hoteleria, gastronomía, y guía. Al año 2028 capacitar al 70 % de estos jóvenes del sector turismo. Ritmo de avance: 20% al año 2022, 20% al año 2025, y 30% al año 2028.
		OCP2.4	Alcanzar una inversión vial en Coronel Portillo de USD 3 millones hasta el 2023. En el 2017, invirtió USD 419 mil (MEF, 2018)
OLP3	En el 2028, la industria del cacao generará USD 7 millones. En el 2016, generó USD 1,8 millones.	OCP3.1	Incrementar el nivel de exportaciones de Cacao y sus derivados a la Unión Europea. Al 2020 a USD 3 milloes, al 2022 USD 3.8 millones, al 2024 USD 4.7 millones, al 2026 USD 5.8 millones, al 2028 USD 7 millones
		OCP3.2	Incrementar anualmente en una tasa del 3 % el número de hectáreas de cultivo de cacao hasta el 2028.
		OCP3.3	Participar anualmente en cuatro ferias internaciones desde el 2018 y mantener ese nivel todos los años hasta el 2028, para promocionar el cacao de Coronel Portillo.
		OCP3.4	Desarrollar tres nuevos productos derivados del Cacao que serán exportables hasta el 2022; y desarrollar seis nuevos productos nuevos adicionales hasta el 2028.
OLP4	En el 2028, se tendrán 155 000 puestos de trabajo. En el 2007, había 125 000.	OCP4.1	Incrementar un 2,1 % de empleos atribuidos a la actividad maderera hasta el 2028, logrando 17 500 empleos.
		OCP4.2	Incrementar un 9,5 % de empleos atribuidos a la actividad turística hasta el 2028, logrando 23 500 empleos.
		OCP4.3	Incrementar un 4,6 % de empleos atribuidos a la actividad agrícola hasta el 2028, logrando 35 000 empleos.
OLP5	En el 2028, el 72 % de la población contará con acceso a los servicios básicos y de salud. Al 2012, se tuvo que el acceso a centros de salud fue 42 %, desagüe fue de 48 % y agua potable 55 %.	OCP5.1	Incrementar el acceso de la población a agua potable en 1.7 puntos porcentuales cada año hasta el 2028. Al año 2012 el acceso era de 55 % (GOREU, 2012).
		OCP5.2	Incrementar el acceso de la población al servicio de desagüe en 2.3 puntos porcentuales cada año hasta el 2028. Al año 2012 el acceso era de 48 % (GOREU, 2012).
		OCP5.3	Incrementar el acceso de la población al servicio de salud en 3.1 puntos porcentuales cada año hasta el 2028. Al año 2010 el acceso era de 42 % (MPCP, 2010).
		OCP5.4	Reducir la desnutrición crónica en niños menores a cinco años 1.9 puntos porcentuales cada año hasta el 2028. En el 2010 se registró una tasa de 23,5 % (MPCP, 2010).
		OCP5.5	Implementar anualmente 2 hospitales móviles para realizar campañas de salud preventivas, e impulsar el consumo de vitaminas, desparasitación y consumo de agua potable hasta el 2020.
OLP6	En el 2028, el 60% de la población estudiantil debe acceder a una educación superior. Al 2006, solo tenía el 17 %.	OCP6.1	Lograr que el 60% de la población estudiantil acceda a una educación superior. Al 2020 el 25% de la población estudiantil debe acceder a la educación superior, Al 2022 el 35% de la población estudiantil debe acceder a la educación superior, Al 2024 el 42% de la población estudiantil debe acceder a la educación superior, Al 2026 el 50% de la población estudiantil debe acceder a la educación superior, Al 2028 el 60% de la población estudiantil debe acceder a la educación superior.
		OCP6.2	Para el 2020 desarrollar un programa de educación técnica destinada generar profesionales para la industria maderera. Para el 2024 desarrollar un programa de educación técnica destinada generar profesionales para la industria Alimentaria con foco en el cacao. Para el 2024 desarrollar un programa de educación técnica destinada generar profesionales para el sector turismo.

Tabla 33

Asignación de Recursos Financieros por Objetivos de Corto Plazo para la provincia Coronel Portillo

Nº De OLP	Objetivos de largo plazo	Nº de OCP	Objetivo de corto plazo	**Recursos Asignados**
OLP1	En el 2028, la industria maderera generará USD 30 millones en exportaciones. El 2016 generó USD 20 millones.	OCP1.1	Capacitar al menos al 25 % de obreros madereros sobre técnicas y los beneficios de la transformación secundaria (muebles y partes de muebles) y terciaria (melanina, MDF) de la madera hasta el 2022. Lo que implica que al 2019 capacitar al 5% de obreros, al 2020 capacitar al 6% de obreros, al 2021 capacitar al 7% de obreros.	CITEFORESTAL, Ministerio de Educación, centros educativos privados, empresas industriales, maquinarias industriales. Inversion de USD 200, 000 por año.
		OCP1.2	Realizar transformación secundaria de la madera (muebles y partes de muebles) para exportación. Al 2020 transformar el 1% de la madera extraída, al 2022, transformar el 2% de la madera extraída, al 2024 transformar el 3% de la madera extraída, al 2016 transformar el 4% de la madera extraída, al 2028 transformar el 5% de la madera extraída.	CITEFORESTAL, profesionales, mano de obra calificada, fondos públicos y privados. Inversión USD 100, 000 por año.
		OCP1.3	Incrementar al menos el 50 % de los madereros con acceso a préstamos, para mejora de infraestructura, tecnología y expansión, hasta el 2021.	PRODUCE, profesionales, mano de obra, fondos públicos y privados. Inversión USD 70, 000 por año.
		OCP1.4	Incrementar el ingreso por la exportación de madera y productos de madera a un USD 24 millones hasta el 2023. Los años siguientes la exportación generará USD 1,2 millones más por año.	PROMPERU, profesionales, mano de obra, insumos para la producción, empresas calificadas y fondos públicos y privados. Inversión USD 70, 000 por año.
OLP2	En el 2028, el turismo generará USD 2,5 millones. En el 2017, se generó USD 1,1 millones.	OCP2.1	Implementar 2 campañas anuales de promoción y difusión de las áreas turísticas, actividades culturales y deportivas desarrolladas en Coronel Portillo hasta el 2020.	MINCETUR, Fondos de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, profesionales, personal de servicio al cliente, proveedores varios. Inversión USD 80, 000 por año.
		OCP2.2	Alcanzar la participación e inversión de 2 grandes cadenas hoteleras de cuatro o cinco estrella en Coronel Portillo hasta el 2021.	Capitales privados, materiales de construcción, constructoras, vías de acceso, arquitectos, ingenieros civiles, profesionales de hotelería, personal de servicio al cliente, proveedores varios. Inversión USD 80, 000 por año.
		OCP2.3	A Partir del 2020, implementar un programa de capacitación anual para los jóvenes del sector turismo, en técnicas de atención, hoteleria, gastronomía, y guía. Al año 2028 capacitar al 70 % de estos jóvenes del sector turismo. Ritmo de avance: 20% al año 2022, 20% al año 2025, y 30% al año 2028.	Ministerio de Educación, fondos de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, centros educativos privados, insumos, equipos de cocina, empresas para hacer prácticas, becas educativas, convenios con institutos, personal administrativo. Inversion de USD 100, 000 por año.
		OCP2.4	Alcanzar una inversión vial en Coronel Portillo de USD 3 millones hasta el 2023. En el 2017, invirtió USD 419 mil (MEF, 2018)	Fondos de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, MTC, empresas de construcción de vías, maquinarías, ingenieros, profesionales diversos, mano de obra. Inversion de USD 7, 600, 000 por año.
OLP3	En el 2028, la industria del cacao generará USD 7 millones en exportaciones. En el 2016, generó USD 1,8 millones.	OCP3.1	Incrementar el nivel de exportaciones de Cacao y sus derivados a la Unión Europea. Al 2020 a USD 3 millones, al 2022 USD 3.8 millones, al 2024 USD 4.7 millones, al 2026 USD 5.8 millones, al 2028 USD 7 millones	PROMPERU, profesionales, mano de obra, insumos para la producción, empresas calificadas y fondos públicos y privados. Inversion de USD 300, 000 por año.
		OCP3.2	Incrementar anualmente en una tasa del 3 % el número de hectáreas de cultivo de cacao hasta el 2028.	Fondos de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, profesionales, mano de obra,vías de acceso, productores. Inversion de USD 200, 000 por año.
		OCP3.3	Participar anualmente en cuatro ferias internaciones desde el 2018 y mantener ese nivel todos los años hasta el 2028, para promocionar el cacao de Coronel Portillo.	PRODUCE, Fondos de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, profesionales, mano de obra,vías de acceso, productores, capital privado, empresas calificadas. Inversion de USD 300, 000 por año.
		OCP3.4	Desarrollar tres nuevos productos derivados del Cacao que serán exportables hasta el 2022; y desarrollar seis nuevos productos nuevos adicionales hasta el 2028.	Fondos de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, capitales privados, empresas productoras de derivados del cacao, profesionales multidisciplinarios, operarios, tecnología útil para la investigación y desarrollo. Inversion USD $ 1, 000, 000 por año.
OLP4	En el 2028, se tendrán 155 000 puestos de trabajo. En el 2007, había 125 000.	OCP4.1	Incrementar un 2,1 % de empleos atribuidos a la actividad maderera hasta el 2028, logrando 17 500 empleos.	PRODUCE, capitales privados, fondos de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, recursos básicos (agua, electricidad, alcantarillado), profesionales técnicos y universitarios, constructoras. Inversion de USD 100, 000 por año.
		OCP4.2	Incrementar un 9,5 % de empleos atribuidos a la actividad turística hasta el 2028, logrando 23 500 empleos.	PRODUCE, capitales privados, fondos de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, recursos básicos (agua, electricidad, alcantarillado), profesionales técnicos y universitarios, constructoras. Inversion de USD 100, 000 por año.
		OCP4.3	Incrementar un 4,6 % de empleos atribuidos a la actividad agrícola hasta el 2028, logrando 35 000 empleos.	PRODUCE, capitales privados, fondos de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, recursos básicos (agua, electricidad, alcantarillado), profesionales técnicos y universitarios, constructoras. Inversion de USD 100, 000 por año.
OLP5	En el 2028, el 72 % de la población contará con acceso a los servicios básicos y de salud. Al 2012, se tuvo que el acceso a centros de salud fue 42 %, desagüe fue de 48 % y agua potable 55 %.	OCP5.1	Incrementar el acceso de la población a agua potable en 1.7 puntos porcentuales cada año hasta el 2028. Al año 2012 el acceso era de 55 % (GOREU, 2012).	Fondos de Empresas Prestadoras de Servicio de Saneamiento de Coronel Portillo, constructoras privadas, maquinarias, ingenieros, profesionales diversos, mano de obra. Inversion USD $ 2, 500, 000 por año.
		OCP5.2	Incrementar el acceso de la población al servicio de desagüe en 2.3 puntos porcentuales cada año hasta el 2028. Al año 2012 el acceso era de 48 % (GOREU, 2012).	Fondos de Empresas Prestadoras de Servicio de Saneamiento de Coronel Portillo, constructoras privadas, maquinarias, ingenieros, profesionales diversos, mano de obra. Inversion USD $ 2, 500, 000 por año.
		OCP5.3	Incrementar el acceso de la población al servicio de salud en 3.1 puntos porcentuales cada año hasta el 2028. Al año 2010 el acceso era de 42 % (MPCP, 2010).	MINSA, empresas privadas, Fondos de la Municipalidad provincial de Coronel Portillo, profesionales diversos, mano de obra, maquinaria, espacios para los nuevos establecimientos de salud. Inversion USD $ 2, 000, 000 por año.
		OCP5.4	Reducir la desnutrición crónica en niños menores a cinco años 1.9 puntos porcentuales cada año hasta el 2028. En el 2012 se registró una tasa de 23,5 % (MPCP, 2010).	MINSA, Fondos de la Municipalidad provincial de Coronel Portillo, programas de capacitación, profesionales de salud, programa de alimentación, programa de vacunación y desparasitación, infraestructura. Inversion USD $ 1, 000, 000, por año.
		OCP5.5	Implementar anualmente 4 hospitales móviles para realizar campañas de salud preventivas, e impulsar el consumo de vitaminas, desparasitación y consumo de agua potable hasta el 2020.	MINSA, Fondos de la Municipalidad provincial de Coronel Portillo, programas de capacitación, profesionales de salud, programa de alimentación, programa de vacunación y desparasitación, infraestructura. Inversion USD $ 1, 000, 000 por año.
OLP6	En el 2028, el 60% de la población estudiantil debe acceder a una educación superior. Al 2006, solo tenía el 17%	OCP6.1	Lograr que el 60% de la población estudiantil acceda a una educación superior. Al 2020 el 25% de la población estudiantil debe acceder a la educación superior, Al 2022 el 35% de la población estudiantil debe acceder a la educación superior, Al 2024 el 42% de la población estudiantil debe acceder a la educación superior, Al 2026 el 50% de la población estudiantil debe acceder a la educación superior, Al 2028 el 60% de la población estudiantil debe acceder a la educación superior.	MINEDU, capital público y privado, convenios educativos, becas educativas. Inversion USD $ 1, 600, 000 por año.
		OCP6.2	Para el 2020 desarrollar un programa de educación técnica destinada generar profesionales para la industria maderera. Para el 2024 desarrollar un programa de educación técnica destinada generar profesionales para la industria Alimentaria con foco en el cacao. Para el 2024 desarrollar un programa de educación técnica destinada generar profesionales para el sector turismo.	MINEDU, CITE, ITP, CODESU, MINCETUR, Fondos de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, proveedores varios, profesionales, capital privado. Inversion USD $ 500, 000 por año.

Tabla 34

Matriz de Políticas y Estrategias de la Provincia Coronel Portillo

N°	Políticas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
P1	Promover la exportación de recursos madereros y cacao	X		X	X	X			X	X	X
P2	Difundir el turismo vivencial en la selva peruana		X								
P3	Incentivar la investigación y desarrollo de nuevos productos elaborados a base de cacao			X	X	X					
P4	Incrementar el número de hectáreas para la reforestación y cultivo de cacao				X	X					X
P5	Promover la formalización de madereros que practican la tala ilegal				X	X	X				
P6	Promover la calidad de los productos madereros y del cacao a través de la estandarización y eficacia de los procesos	X			X	X		X			X
P7	Fomentar el desarrollo tecnológico del procesamiento y distribución de la madera	X			X	X			X		X
P8	Promover puestos de trabajo para los pobladores de la provincia de Coronel Portillo		X	X	X	X		X	X		X
P9	Promover la capacitación y desarrollo humano de los actores del sector maderero, agrícola y turismo		X	X		X		X	X		
P10	Concientizar sobre la responsabilidad ambiental y la sostenibilidad del uso de los recursos	X	X				X	X			X

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

El proceso de evaluación y control es un proceso que se desarrolla de forma permanente debido a la frecuencia e intensidad de cambios en el entorno, la competencia, y la demanda. En ese sentido, es necesario contar con un plan estratégico dinámico, planteando objetivos para los ambientes internos y externos, y en el cual se disponga de un mecanismo de evaluación eficaz, con una retroalimentación adecuada y oportuna (D'Alessio, 2015). Por tanto, es importante que la empresa mantenga una evaluación de los objetivos tanto de los de largo como de corto plazo de forma permanente con el objetivo de reaccionar de forma eficiente a los cambios del entorno.

8.1. Perspectivas de control

Es posible medir lo que la organización desea hacer y lo que hace a través del uso de Tablero de Control Balanceado (TCB) o Balanced Scorecard (BSC) y las iniciativas estratégicas planteadas; esto facilita la visión integral y global de la organización. Además, es un medio para la implementación exitosa de la estrategia, ya que permite identificar hacia dónde se dirige la organización y, si es necesario, corregir la estrategia (D'Alessio, 2015). El TCB comprende las siguientes perspectivas para la evaluación: (a) aprendizaje interno, (b) procesos internos, (c) clientes y (d) financiera.

8.1.1. Aprendizaje interno

La evaluación del aprendizaje interno de la empresa se basa en el aprendizaje y crecimiento de la organización, para lo cual se plantean preguntas como ¿cómo debe mi organización aprender y mejorar parea alcanzar la visión? Resolviendo esta pregunta, la organización logrará empleados motivados y preparados para ejecutar, de forma óptima, los objetivos tanto de largo como de corto plazo. En esta perspectiva, las organizaciones pueden evaluar el potencial de sus equipos de trabajo, y encontrar oportunidades de mejora en la productividad de trabajadores. Asimismo, pueden desarrollar capacitaciones al personal en

temas necesarios para garantizar el cumplimiento de objetivos. Además, esta perspectiva permite que las empresas cuenten con un equipo de trabajo más calificado y con un mejor potencial para afrontar cambios.

La provincia de Coronel Portillo tiene como principales objetivos a largo plazo promover la economía mediante el uso eficiente de los recursos naturales y la inversión en la infraestructura vial que permita aumentar la comercialización de la madera, el cacao, incrementar el turismo y mejorar el índice de empleo. En ese sentido, los principales indicadores estarán basados en el cumplimiento de los objetivos a corto plazo, considerando el recurso humano y la gestión de la municipalidad.

8.1.2. Procesos

La perspectiva de los procesos internos se basa en evaluar cuán eficientes y productivos son los procesos de una organización; en ese sentido, se plantean preguntas como ¿en qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros clientes? o ¿cómo vamos a satisfacer a nuestros clientes? Por tanto, en esta perspectiva, se plantean indicadores de gestión sobre la base de las innovaciones, la eficiencia operacional, la calidad en los procesos y el servicio post-venta.

La provincia de Coronel Portillo presenta una clara oportunidad de innovación en sus procesos para lograr productos diferenciados en el mercado y alcanzar una ventaja competitiva con respecto a otras provincias. En ese sentido, se considera como principales indicadores los siguientes: el porcentaje de área cultivada, de madera y de cacao exportado del país; personal calificado; el porcentaje de crecimiento en área de cultivo y en área para turismo; el presupuesto asignado a proyectos nuevos; el monto mensual de inversión en infraestructura vial para atraer el turismo; el personal calificado capacitado con contratos formales; y el porcentaje de nuevas contrataciones realizadas en el año, las mismas que son acordes a las OLPs.

8.1.3. Clientes

La perspectiva del cliente se basa en evaluar el nivel de clientes contentos con los que cuenta la organización. Por ello, la empresa debe plantearse preguntas como ¿cómo debo mirar a mis clientes? o ¿cómo los trato para que me compren? Esto nos permitirá medir el nivel de productos que ofrecemos y la disposición de pago de los clientes; entonces, los principales indicadores de gestión son los siguientes: participación de mercado, rentabilidad cliente y consumidor, captación de nuevos clientes y consumidores, entre otros.

En la provincia de Coronel Portillo, se observa un poder fuerte de clientes debido a que no existe productos diferenciados, por lo que cuenta con un potencial mercado a analizar y explotar que indique qué es lo que el cliente busca y, con ello, aumentar la rentabilidad del sector. En ese sentido, se plantea, como principales indicadores, el monto exportado mensual de la madera y el cacao, las concesiones realizadas, el porcentaje de infraestructura lista para atención al público, las escuelas construidas, y el porcentaje de avance de vías asfaltadas.

8.1.4. Financiera

Por último, se considera la perspectiva financiera en la cual se mide si la organización tiene o no éxito, realizando la evaluación desde el número de accionistas satisfechos. Sin embargo, para este fin, la evaluación financiera será vista en la forma en cómo el gobierno utiliza el presupuesto asignado y la medición de gastos, pagos, desembolsos, entre otros. En ese sentido, se plantea, como principales indicadores, el porcentaje de aumento de ingresos por exportacione de madera y cacao, préstamos recibidos, cantidad de presupuesto asignado para proyectos, y porcentaje de incremento del acceso al crédito de los exportadores e inversionistas en turismo.

8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard)*

El Tablero de Control Balanceado es una excelente herramienta para el control estratégico, ya que es un tablero en el cual no se plantea sino se desarrollan indicadores que

permitan medir el avance de los objetivos de corto plazo y el alcance; por ende, de los objetivos a largo plazo. En ese sentido, el TCB sirve para saber que, con todo lo que se hizo en la formulación estratégica, se puede lograr ese objetivo (D'Alessio, 2015).

A continuación, se presentan los Tableros de Control Balanceado para cada una de las perspectivas antes descritas, en los que figuran los códigos de los objetivos a largo y corto plazo, sus descripciones, recursos, indicadores, unidad de medida y los responsables del cumplimiento y seguimiento (ver Tabla 35).

8.3. Conclusiones

Mediante el BSC, se establecen los indicadores y responsables para el cumplimiento y seguimiento de objetivos a corto plazo; sin embargo, es necesario que la municipalidad de Coronel Portillo trabaje conjuntamente con el gobierno central y busque ayuda financiera para el desarrollo de proyectos y capacitaciones, genere facilidades a inversionistas de la industria del cacao y de madera, así como también para lograr un mayor presupuesto que permita la construcción de escuelas, mejora de la infraestructura vial e infraestructura que permita incrementar el turismo. Todo esto es necesario para seguir impulsando la economía, aumentando el índice de empleo y mejorando el bienestar de la población para el 2028.

Tabla 35

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Nº De OLP	Objetivos de largo plazo	Nº de OCP	Objetivo de corto plazo	Responsable	Indicador	Fórmula	Perspectiva
OLP1	En el 2028, la industria maderera generará USD 30 millones en exportaciones. El 2016 generó USD 20 millones.	OCP1.1	Capacitar al menos al 25 % de obreros madereros sobre técnicas y los beneficios de la transformación secundaria (muebles y partes de muebles) y terciaria (melanina, MDF) de la madera hasta el 2022. Lo que implica que al 2019 capacitar al 5% de obreros, al 2020 capacitar al 6% de obreros, al 2021 capacitar al 7% de obreros.	Comité de desarrollo social	Madereros capacitados	Madereros que han recibido capacitación/Total de madereros	Interna
		OCP1.2	Realizar transformación secundaria de la madera (muebles y partes de muebles) para exportación. Al 2020 transformar el 1% de la madera extraída, al 2022, transformar el 2% de la madera extraída, al 2024 transformar el 3% de la madera extraída, al 2016 transformar el 4% de la madera extraída, al 2028 transformar el 5% de la madera extraída.	Comité de comercialización	Porcentaje de madera que pasara por proceso de transformacion secundaria	Madera que pasa por proceso de transformacion secundaria/Total de madera extraída	Cliente
		OCP1.3	Incrementar al menos el 50 % de los madereros con acceso a préstamos, para mejora de infraestructura, tecnología y expansión, hasta el 2021.	Comité de producción	Porcentaje de madereros que han tenido prestamos en los ultimos 12 meses	Madereros que han tenido préstamos en los últimos 12 meses/Total de madereros	Financiera
		OCP1.4	Incrementar el ingreso por la exportación de madera y productos de madera a un USD 24 millones hasta el 2023. Los años siguientes la exportación generará USD 1,2 millones más por año.	Comité de producción	Monto total exportado mensual	Exportaciones mensuales	Cliente
OLP2	En el 2028, el turismo generará USD 2,5 millones. En el 2017, se generó USD 1,1 millones.	OCP2.1	Implementar 2 campañas anuales de promoción y difusión de las áreas turísticas, actividades culturales y deportivas desarrolladas en Coronel Portillo hasta el 2020.	Comité de comercialización	Porcentaje de alcance + número de planes de comunicación realizados	Porcentaje de alcance por cada plan de comunicación	Cliente
		OCP2.2	Alcanzar la participación e inversión de 2 grandes cadenas hoteleras de cuatro o cinco estrella en Coronel Portillo hasta el 2021.	Comité de turismo	Porcentaje de incremento anual	Relación entre el número de cadenas de hoteles, menos el año anterior, en comparación con el número de cadenas de hoteles instaladas el año anterior	Procesos
		OCP2.3	A Partir del 2020, implementar un programa de capacitación anual para los jóvenes del sector turismo, en técnicas de atención, hoteleria, gastronomía, y guía. Al año 2028 capacitar al 70 % de estos jóvenes del sector turismo. Ritmo de avance: 20% al año 2022, 20% al año 2025, y 30% al año 2028.	Comité de desarrollo social	Porcentaje de jovenes especializados	Jóvenes que han recibido enseñanza superior/Total de jóvenes	Interna
		OCP2.4	Alcanzar una inversión vial en Coronel Portillo de USD 3 millones hasta el 2023. En el 2017, invirtió USD 419 mil (MEF,2018)	Comité de desarrollo social	Monto invertido en infraestructura vial	Inversión mensual	Procesos
OLP3	En el 2028, la industria del cacao generará USD 7 millones en exportaciones. En el 2016, generó USD 1,8 millones.	OCP3.1	Incrementar el nivel de exportaciones de Cacao y sus derivados a la Unión Europea. Al 2020 a USD 3 millones, al 2022 USD 3.8 millones, al 2024 USD 4.7 millones, al 2026 USD 5.8 millones, al 2028 USD 7 millones	Comité de producción	Cantidad de toneladas exportadas	Exportación mensual	Cliente
		OCP3.2	Incrementar anualmente en una tasa del 3 % el número de hectáreas de cultivo de cacao hasta el 2028.	Comité de producción	Porcentaje de incremento anual	Relación entre el número de hectareas de cacao, menos el año anterior, en comparación con el número de hectáreas de cacao del año anterior	Interna
		OCP3.3	Participar anualmente en cuatro ferias internaciones desde el 2018 y mantener ese nivel todos los años hasta el 2028, para promocionar el cacao de Coronel Portillo.	Comité de comercialización	Número de participaciones mensuales en ferias	Participación mensual	Cliente
		OCP3.4	Desarrollar tres nuevos productos derivados del Cacao que serán exportables hasta el 2022; y desarrollar seis nuevos productos nuevos adicionales hasta el 2028.	Comité de comercialización	Número de productos desarrollados derivados del cacao	Productos desarrollados	Cliente
OLP4	En el 2028, se tendrán 155 000 puestos de trabajo. En el 2007, había 125 000.	OCP4.1	Incrementar un 2,1 % de empleos atribuidos a la actividad maderera hasta el 2028, logrando 17 500 empleos.	Comité de desarrollo económico	Porcentaje de incremento anual	Relación entre el número de empleos generados, menos el año anterior, en comparación con el número de empleos generados el año anterior	Procesos
		OCP4.2	Incrementar un 9,5 % de empleos atribuidos a la actividad turística hasta el 2028, logrando 23 500 empleos.	Comité de desarrollo económico	Porcentaje de incremento anual	Relación entre el número de empleos generados, menos el año anterior, en comparación con el número de empleos generados el año anterior	Procesos
		OCP4.3	Incrementar un 4,6 % de empleos atribuidos a la actividad agrícola hasta el 2028, logrando 35 000 empleos.	Comité de desarrollo económico	Porcentaje de incremento anual	Relación entre el número de empleos generados, menos el año anterior, en comparacion con el número de empleos generados el año anterior	Procesos
OLP5	En el 2028, el 72 % de la población contará con acceso a los servicios básicos y de salud. Al 2012, se tuvo que el acceso a centros de salud fue 42 %, desagüe fue de 48 % y agua potable 55 %.	OCP5.1	Incrementar el acceso de la población a agua potable en 1.7 puntos porcentuales cada año hasta el 2028. Al año 2012 el acceso era de 55 % (GOREU, 2012).	Comité de desarrollo social	Porcentaje de población con agua potable	Relación entre población con servicio de agua potable, en comparación con el total de la población	Cliente
		OCP5.2	Incrementar el acceso de la población al servicio de desagüe en 2.3 puntos porcentuales cada año hasta el 2028. Al año 2012 el acceso era de 48 % (GOREU, 2012).	Comité de desarrollo social	Porcentaje de población con servicio de alcantarillado	Relación entre población con servicio de alcantarillado, en comparación con el total de la población	Cliente
		OCP5.3	Incrementar el acceso de la población al servicio de salud en 3.1 puntos porcentuales cada año hasta el 2028. Al año 2010 el acceso era de 42 % (MPCP, 2010).	Comité de salud	Porcentaje de población con servicio de salud	Relación entre población con servicio de salud, en comparación con el total de la población	Cliente
		OCP5.4	Reducir la desnutrición crónica en niños menores a cinco años 1.9 puntos porcentuales cada año hasta el 2028. En el 2010 se registró una tasa de 23,5 % (MPCP, 2010).	Comité de desarrollo social	Porcentaje de niños con desnutrición crónica	Relación entre niños con desnutrición crónica, en comparación con el total de niños	Cliente
		OCP5.5	Implementar anualmente 4 hospitales móviles para realizar campañas de salud preventivas, e impulsar el consumo de vitaminas, desparasitación y consumo de agua potable hasta el 2020.	Comité de salud	Número de hospitales móviles implementados	Número de hospitales móviles al año	Cliente
OLP6	En el 2028, el 60% de la población estudiantil debe acceder a una educación superior. Al 2006, solo tenía el 17%	OCP6.1	Lograr que el 60% de la población estudiantil acceda a una educación superior. Al 2020 el 25% de la población estudiantil debe acceder a la educación superior, Al 2022 el 35% de la población estudiantil debe acceder a la educación superior, Al 2024 el 42% de la población estudiantil debe acceder a la educación superior, Al 2026 el 50% de la población estudiantil debe acceder a la educación superior, Al 2028 el 60% de la población estudiantil debe acceder a la educación superior.	Comité de desarrollo social y económico	Porcentaje de la población estudiantil conacceso a educación superiror	Relación entre población que culmina la secundaria, en comparación con el total de la población secundaria	Interna
		OCP6.2	Para el 2020 desarrollar un programa de educación técnica destinada generar profesionales para la industria maderera. Para el 2024 desarrollar un programa de educación técnica destinada generar profesionales para la industria Alimentaria con foco en el cacao. Para el 2024 desarrollar un programa de educación técnica destinada generar profesionales para el sector turismo.	Comité de desarrollo social	Carreras programadas para apertura	Carreras aperturadas vs Carreras programadas para apertura	Interna

Capítulo IX: Competitividad de Coronel Portillo

La competitividad es definida como “la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales” (Porter, 2005, p.2). Asimismo, Porter mencionó que la competitividad implica un reto, ya que se debe analizar a un país, región o provincia como un todo.

9.1. Análisis Competitivo de Coronel Portillo

Es posible evaluar la competitividad de la provincia de acuerdo con el Diamante de Porter (1998). El modelo permite crear ventajas competitivas de las naciones, regiones o gobiernos, y se basa en cuatro determinantes: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, y (d) sectores relacionados y de apoyo.

Condiciones de los factores. Coronel Portillo cuenta con un área geográfica muy extensa dentro de la región Ucayali, que le permite poseer gran variedad de recursos naturales, paisajes únicos y zonas potenciales para desarrollar activades económicas que logren un impulso a la economía de la provincia.

Como una de las actividades potenciales para lograr este desarrollo en el largo plazo, la agricultura genera PEN 361,7 millones. Cabe señalar que los principales productos agrícolas obtenidos son platano, maíz, arroz y yuca; sin embargo, es importante resaltar que el cacao, a pesar de no ser el principal producto cultivado, es uno de los que está experimentando un mayor crecimiento en su producción y demanda, y se ha logrado 8 633 toneladas producidas en 2017, lo cual ha generado USD 2 millones en exportaciones (SIICEX, 2017).

Por otro lado, la industria manufacturera genera PEN 629,3 millones y la principal actividad es el sector maderero. La provincia posee una extensión forestal de 8 704 896 hectáreas. Esta actividad genera, aproximadamente, 152 823 empleos. Así mismo, la

exportación de la madera ascendió a USD 19,9 millones, apoyados en los principales productos como tablillas y frisos, triplay y madera aserrada.

Como tercera actividad importante de la provincia de Coronel Portillo, destaca el turismo genera PEN 2,7 millones y 7 mil puestos de empleo. De acuerdo con el INEI (2013), la provincia presenta los principales atractivos turísticos: (a) Laguna Imiria, (b) Laguna Yarinacocha, (c) Comunidad nativa San Francisco y (d) El Parque Natural. Sin embargo, hay zonas naturales no exploradas de gran potencial turístico como el Parque Nacional Sierra del Divisor.

Finalmente, en cuanto al recurso humano de la provincia, se cuenta con una población predominantemente joven, lo cual es un potencial para el PEA en el futuro. Por otro lado, se sabe que 61 129 pobladores se encuentran en la zona rural. Según INEI (2017), la provincia presentó un total de 102,624 inmigrantes, lo cual genera un impacto sobre los recursos disponibles en cuanto a salud, educación y servicio básicos, pues estos no llegarán como debe ser para satisfacer las necesidades de los pobladores.

Condiciones de la demanda. El MEF (2016) proyectó que, para el 2019, los ingresos totales de la región Ucayali ascenderán a S/. 71 360,1 miles de soles, es decir, un 2,04 % más que el año 2017. La Municipalidad Provincial de Coronel Portillo (2010) indicó que las principales actividades económicas de la provincia son las siguientes: (a) agricultura, ganadería, caza y silvicultura, (b) industrias manufactureras, (c) comercio al por menor y (d) transportes, almacenamiento y comunicaciones. Con respecto a la agricultura, se observa un mercado potencial en países como Bélgica e Italia. En cuanto a la industria maderera, se observa que China y Estados Unidos son los principales consumidores de madera aserrada; Alemania y Estados Unidos para tableros de madera; por último, Estados Unidos, Reino Unido, Suecia y Alemania son potenciales clientes para turismo vivencial, puesto que dichas

personas buscan expediciones en las cuales tengan un contacto mas cercano con la naturaleza y las posibilidades de observar estos estilos de vida.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. De acuerdo con el Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP) (2016), la región Ucayali descendió seis puestos en el factor "ambiente para negocios", y ocupó el puesto 22. Al respecto, los principales desafíos son la capacidad y las condiciones que tienen las personas para empreder un negocio, desde la percepción de los pobladores hasta las leyes y condiciones que impone el gobierno. Por ejemplo, la provincia carece en ciertas zonas de servicios básicos como agua, electricidad y desagüe, así como la infraestructura vial, tanto en zona urbana como rural, restringiendo el acceso a mejores condiciones de vida. Por otro lado, Mendoza, Leyva y Pardo (2014) indicaron que existe la necesidad de implementar una estrategia de sustición de importaciones para el desarrollo de la industria maderera, estableciendo políticas que fomenten la plantación de áreas deforestadas y mejoras en tecnología para la producción de la madera.

Por otro lado, la Municpalidad Provincial de Coronel Portillo han establecido una ruta estratégica que permita el desarrollo económico y social de la misma en la que se incluyen dentro del Plan de Desarrollo Concertado 2011 – 2021, el cual refleja las estrategias y objetivo de la Región en los próximos 10 años; y el Plan Estrategico Institucional del Gobierno Regional de Ucayali 2016 – 2018, el cual establece las estrategias que deben seguir las instituciones publicas para cumplimiento de objetivos a mediano plazo.

Sectores relacionados y de apoyo. De acuerdo con Mendoza, Leyva y Pardo (2014), la región Ucayali posee las siguientes barreras potenciales para un crecimiento sostenible: (a) baja calidad del capital humano, falta de personal capacitado y profesional que contribuya a mejorar la productividad y la eficiencia en la producción de productos con valor agregado, actualmente escaso; y (b) problema de racionamiento crediticio, que afecta particularmente al sector forestal, debido a que los emprendimientos en el sector forestal son percibidos como

altamente riesgosos debido a la gran informalidad del sector. Por otro lado, también hace énfasis en una infraestructura de transporte de baja calidad (falta de mantenimiento y nuevas vías), insuficiente infraestructura energética (riesgo de desabastecimiento en el corto plazo) y fallas en el gobierno (supervisión, fiscalización y sanción de las actividades ilícitas de tala de recursos maderables).

Por otro lado, la provincia cuenta con los siguientes sectores relacionados y de apoyo: (a) Asociación de Cacaoteros, quienes impulsan el desarrollo e investigación de las técnicas del sembrío del cacao, así como también nuevos mercados y las gestiones productor – Estado Peruano y (b) Asociación de Productores Forestales, quien, mediante el apoyo del CITE, buscan maximizar el aprovechamiento de los recursos, evitando desperdicios y colaborando con una cultura de reforestación.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Coronel Portillo

La provincia de Coronel Portillo posee las siguientes ventajas competitivas:

a. Recurso humano: al tener una población joven (entre 19 y 31 años) principalmente, existe un gran potencial para poder tecnificarlos e incluirlos al PEA mediante las principales actividades económicas como la industria maderera, agricultura y turismo.
b. Recursos naturales: como se ha podido apreciar, gracias a su extensión geográfica, tiene una variedad de especies maderables comerciales muy requeridas en los mercados nacionales e internacionales; así mismo, zonas no exploradas con un potencial para aportar al sector turismo.
c. Clima: la provincia goza de un clima tropical y húmedo, el cual contribuye favorablemente a la producción del Cacao e influye favorablemente a la cosecha de productos de alta calidad.

Ucayali, teniendo como principal provincia a Coronel Portillo, funciona como un medio que conecta a diferentes localidades y regiones, donde es posible transmitir no solo

comercio, sino cultura y tradición entre pueblos, lo que contribuiría a que la economía no solo crezca a nivel de esta provincia, sino a nivel regional y nacional.

9.3. Identificación y análisis de los Potenciales Clústeres de Coronel Portillo

La provincia de Coronel Portillo cuenta ya con las diferentes ventajas competitivas que contribuyen a mejorar la calidad de vida y el bienestar de la población; en ese sentido, se desarrolla dos potenciales que contribuirán a seguir beneficiando a la economía de la región.

Clúster maderero. La provincia de Coronel Portillo cuenta con el apoyo del Instituto Tecnológico de la Producción para promover el desarrollo de la innovación y tecnología en el sector maderero (CITEforestal); por ese motivo, de acuerdo con PRODUCE (2011), el primer clúster a nivel nacional estaría ubicado en Coronel Portillo, debido a su potencial en zonas forestales, la diversidad de recursos madereros y al gran avance e inversión en tecnología, calidad de trabajo en este sector. En ese sentido, Coronel Portillo agrupa su actividad madera en cuatro tipos: (a) tableros y enchapes, (b) pisos, (c) madera aserrada, y (d) madera no aserrada y otros tipos. Las principales especies de producción son la lupuna, caoba, cedro, copaiba, quinilla, capirona, entre otras.

Clúster Agricultura. Coronel Portillo es una provincia que ha experimentado crecimiento en este sector con un gran soporte dado por la demanda internacional y por las leyes favorables para el comercio internacional; en ese sentido, es importante potenciar la gestión de marketing con la marca Pucallpa, incentivando la exportación del cacao de alta calidad; así mismo, obtener soporte en la tecnificación de la cadena productiva del mismo. Esto permitirá identificar e innovar en nuevos productos derivados del cacao, agregándole un valor añadido que permita el desarrollo de esta industria.

Clúster Turistico. Coronel Portillo es una provincia que posee, como principales potenciales atractivos turísticos, la Laguna de Yarinacocha, Laguna de Imiria y el Parque Nacional Sierra del Divisor; para ello, se requiere de una infraestructura vial que garantice el

acceso a dichas zonas asegurand el flujo de turistas. Asimismo, es necesario organizar y gestionar el recurso humano y empresas que promuevan la cultura, flora y fauna de la amazonia peruana que permitan potenciar a la provincia como principal destino turistico. Por último, es preciso incentivar el comercio de artesanías autóctonas que permitan mostrar la cultura y sea base de desarrollo para los pobladores de la zona.

9.4. Identificación de los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres

El desarrollo y la sostenibilidad de los dos clústeres propuestos dependerá del compromiso del Gobierno de Ucayali y, sobre todo, de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo para invertir en obras públicas y privadas que permitan el desarrollo de la infraestructura adecuada, mejorar los índices de educación que contribuyan a un capital humano más capacitad, e incentivar el desarrollo de nuevas tecnología e innovación en productos diferenciados y la ejecución de grandes proyectos que contribuyan a mejorar la competitividad de la región frente a las otras provincias. En la Tabla 36, se indican los aspectos estratégicos que el gobierno debe superar.

Tabla 36

Aspectos estratégicos de los potenciales clústeres de la provincia de Coronel Portillo

Clústeres potenciales	Aspectos estratégicos a ser desarrollados por el Gobierno Regional
Maderero	- Inversión en tecnología y desarrollo para el uso eficiente de los recursos naturales - Promover el desarrollo de productos diferenciados - Realizar alianzas estratégicas con países potencial a la importación de la madera
Agricultura	- Inversión en tecnología y desarrollo en la cadena de valor de la producción de cacao - Invertir en investigación y desarrollo para la producción de derivados del cacao únicos y diferenciados - Promover la elaboración de la marca Pucallpa como referencia para la exportación del cacao de calidad
Turístico	- Inversión en infraestructura vial y de saneamiento que garantice la comidad de los turistas - Promover a nivel nacional e internacional el turismo en la Amazonía Ucayalina, en alianza con MINCETUR y Marca Perú - Promover la inversión privada para el desarrollo de turismo vivencial

9.5. Conclusiones

La región Ucayali a nivel nacional ha mejorado su nivel de competitividad con respecto a otras regiones, lo que le ha permitido superar sus índices de competitividad en la educación (asistencia colegios) y gobierno. En ese sentido, la provincia de Coronel Portillo posee ventajas competitivas a nivel nacional desde el punto de vista de zonas forestales, mediante el potencial de la producción de la madera para nivel local, nacional y extranjero; y de zonas naturales de alto potencial turístico, ya que se observa gran diversidad de flora y fauna. Al ser una región que conecta a aquellas provincias y regiones que tienen dificultades de acceso, es necesaria la inversión de infraestructura vial que mejore el acceso y contribuya al desarrollo económico de ambas localidades. Por último, existen factores que pueden impedir o dificultar el desarrollo de la provincia: (a) capital humano poco capacitado, (b) poca inversión de empresas privadas en el turismo, (c) alta burocracia y falta eficiencia del gobierno para concluir con las obras en desarrollo y (d) productos no diferenciados tanto en la madera como en la agricultura.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Luego de haber realizado todas las etapas del proceso que conforman el plan estratégico, es importante definir el Plan Estratégico Integral (PEI), que contiene de manera precisa los aspectos más relevantes del planeamiento estratégico. Posteriormente, se determinan las conclusiones y recomendaciones que permitirán lograr la visión de la Provincia de Coronel Portillo para, finalmente, tener un panorama del futuro la Provincia al año 2028.

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El PEI ayuda a visualizar y controlar el proceso estratégico, en el cual podemos tener una visión amplia de los planes que deben ejecutarse y en donde, de acuerdo con las mediciones establecidas, se puedan tomar decisiones que requieran de ajustes para encaminar el PEA. Así mismo, los tomadores de decisiones tendrán una herramienta que les permita una visión holística de todo el proceso, lo que reafirmará la importancia de contar con un plan (ver Tabla 38).

10.2. Conclusiones finales

La provincia de Coronel Portillo tiene mucho potencial para poder convertirse en una provincia competitiva, en donde sus índices de competitividad reflejen una sociedad con evolución educacional, tecnológica y en donde la inversión tenga una especial atención. Para ello, es necesario potenciar todas aquellas oportunidades, muchos de ellos pilares fundamentales, que no solo generarán desarrollo para Coronel Portillo, sino también para toda la región, y demás regiones con las que limita. La más importante es Loreto, puesto que la vía principal para el abastecimiento de la región Loreto es el río Ucayali que parte de la ciudad de Pucallpa en la provincia de Coronel Portillo.

Otro aspecto importante es que la provincia es relativamente nueva según su historia; por lo tanto, el recurso humano joven puede formarse y aprender de la experiencia del

crecimiento económico, demográfico, social y cultural de otras provincias del Perú. Por ello, tener un planeamiento temprano permitirá convertir a la provincia en un ejemplo de desarrollo.

Como se mencionó anteriormente, es importante enfocarse en las oportunidades de la provincia entre las que se identificaron (a) la inversión en proyectos de infraestructura, (b) la promoción de la inversión dentro de la región y la posibilidad de captar fuentes de financiamiento del gobierno local a través de sus distintos ministerios, (c) la priorización de la inversión pública para dinamizar la economía e (d) incrementar las exportaciones a través de la tecnificación en los procesos de extracción y conversión de la madera. Estas oportunidades, en conjunción con las oportunidades de (a) los mercados globales y su creciente potencial con los TLC, (b) la preferencia por los productos peruanos maderables, (c) el incremento en la preferencia de cacao peruano en el extranjero y la marca país, y (d) el incremento del turismo al país debe ser canalizado mediante las estrategias integradoras traducidas en los objetivos de largo plazo. Para ello, se debe tener en cuenta que la falta de políticas de aprovechamiento y cuidado de los recursos naturales, actualmente, no son lo suficientemente eficaces para obtener mayores exportaciones de madera. La falta de infraestructura vial podría quitarnos oportunidades de crecimiento e integración de las provincias y regiones que promueva el comercio (principal actividad económica de Coronel Portillo). Ahora bien, se puede enfrentar tal problemática, teniendo una base educacional e inclusiva, en donde el recurso humano se vuelva más capacitado y aporte en la creación de empresas privadas que promuevan la empleabilidad. Para ello, se debe satisfacer las necesidades básicas como agua, desagüe, electrificación y salud.

10.3. Recomendaciones finales

Las recomendaciones para la municipalidad de Coronel Portillo son las siguientes:

El presente plan estratégico plantea un conjunto de acciones a corto plazo, que servirán como guía para el cumplimiento de los objetivos de largo plazo, siendo este un marco de referencia para potenciar las actuales políticas de crecimiento y maximizar las oportunidades que presenta la provincia.

Este plan estratégico propuesto para la provincia está dirigido al alcalde provincial de Coronel Portillo y a las autoridades competentes.

Adoptar la nueva la gerencia de turismo y la gerencia de proyectos propuestos en el presente planeamiento a la estructura organizacional actual, la que deberá ser apoyada por las autoridades competentes. Con el objetivo de potenciar aquellas actividades económicas fuertes de la provincia y conseguir una ventaja competitiva.

Priorizar la ejecución de proyectos de infraestructura, que permitan el acceso a servicios básicos como agua potable, electricidad, desagüe y salud. Centrar los esfuerzos en mejorar la calidad de educativa para lograr un recurso humano sólido en valores, conocimiento y deseo de superación.

Priorizar el desarrollo de la infraestructura terrestres y fluvial, principalmente, puesto que, a mayor conexión entre los distritos y provincias de la región, se dará paso a nuevos mercados y dinamismo de la economía. Esto permitirá, además, una inclusión en la sociedad hacia las nuevas tecnologías, mayor aprendizaje y mejores servicios públicos y privados.

Fomentar la inversión en investigación y desarrollo, para potenciar la calidad y productividad de los productos bandera de la provincia, así como también conseguir productos diferenciados que promuevan la inversión nacional y extranjera, mediante el apoyo de políticas que lo permitan.

Potenciar las capacidades técnicas de la población, mediante alianzas o convenios con instituciones de prestigio expertas en el cuidado del medio ambiente, tanto educativas como aquellas especialistas en cada sector económico, que contribuyan a incrementar la cultura y

las capacidades de la población; sobre temas relacionados al turismo, productividad en la producción de la madera y el cacao.

Crear mecanismos que fomenten la cultura de cuidado y protección de la salud en la población, sobre temas relacionados a enfermedades del sistema respiratorio, enfermedades infecciosas y parasitarias y también enfermedades del sistema digestivo.

Todo este planeamiento estratégico es posible con el compromiso de las máximas autoridades para la ejecución, control y ajustes necesarios a fin de que los OLP se vean logrados, lo que generará trascendencia y diferenciación en una provincia joven con mucho valor para el Perú.

10.4. Futuro de Coronel Portillo

La Provincia de Coronel Portillo al 2028 se proyecta como una de las Provincias con mayor desarrollo educativo, tecnológico y económico reflejado en el crecimiento del PBI per cápita, sustentado en una sólida infraestructura vial, servicios públicos integrales, mayor afluencia de visitantes a destinos turísticos con alta promoción y publicidad, mayor presencia de productos maderables con valor añadido en mercados nacionales e internacionales. En sentido, el crecimiento promedio de la población de la provincia de Coronel Portillo ha sido de 1.1% entre el 2011 y 2016 (INEI, 2017), por ello se toma como supuesto que dicho crecimiento se mantendrá hasta el 2028. Por otro lado, de acuerdo a la CCL, 2018 indicó que en el 2017 se tuvo un crecimiento de la productividad laboral de 0.5%; por ese motivo se tomará como supuesto que este crecimiento se mantendrá hasta el 2028.

Si se logran las metas trazadas en el presente plan estratégico, asumiendo un PIA fijo anual de USD 21.5 millones, la proporción de la población ocupada en agricultura aumentaría a 22.6%, en manufactura aumentaría a 11.3% y en turismo aumentaría a 15.1% (ver Tabla 37); están son las bases para el crecimiento en la industria maderera, turismo y agricultura que garanticen los objetivos a 2028; asimismo esto traerá consigo un mejoramiento en los

servicios básicos y la calidad de vida de la población mediante la generación del empleo y la inversión pública y privada.Es ese sentido, al 2028 Coronel Portillo podrá posicionarse como una provincia competitiva y representativa para el Perú.

Tabla 37

Estimación de PEA de la Provincia Coronel Portillo al 2028

Actividad	Población 2007	Part. % 2007	Part. % 2028	Población 2028
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	22,681	18.0%	22.6%	35,130
Pesca	1,156	0.9%	0.9%	1,399
Industrias manufactureras	11,570	9.2%	11.3%	17,565
Construcción	5,452	4.3%	4.3%	6,684
Comercio al por menor	21,890	17.4%	13.7%	21,296
Hoteles y Restaurantes	7,078	5.6%	15.1%	23,472
Trans., almac. y comunicaciones	13,709	10.9%	10.9%	16,943
Enseñanza	7,139	5.7%	5.7%	8,860
Otras	35,169	27.9%	15.5%	24,094
Total	125,844		100.0%	155,443

Tabla 38

Plan Estratégico Integral de la Provincia Coronel Portillo

Misión

Mejorar el bienestar de los ciudadanos de la provincia de Coronel Portillo, a través del desarrollo de actividades económicas como la agroindustria, manufactura y turismo; con productos diferenciados y competitivos, que permitan un crecimiento económico y social.

Visión

Al 2028, la provincia de Coronel Portillo será reconocida entre las tres principales provincias productoras de cacao, madera y el primer atractivo turístico de la selva peruana. Asimismo, contará una población con mayor acceso a los servicios básicos, educación y salud.

Valores

Honestidad
Vocación de servicio
Competencia
Respeto por las personas
Comunicación e interacción

Intereses Organizacionles		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	Principios Cardinales
1 2 3 4	Posicionar a la provincia como un destino turístico. Crecimiento sostenido de la producción de Cacao en la provincia. Incrementar la producción y exportaciones de la madera. Impulsar e incrementar la generación de empleo.	El 2028 la industria maderera generará USD 30 millones en exportaciones. El 2016 generó USD 20 millones.	En el 2028, el turismo generará USD 2,5 millones. En el 2017, se generó USD 1,1 millones.	El 2028 la industria del cacao generará USD 7 millones en exportaciones. El 2016 generó USD 1,8 millones.	En el 2028, se tendrán 155 000 puestos de trabajo. En el 2007, había 125 000.	En el 2028, el 72 % de la población contará con acceso a los servicios básicos y de salud. Al 2012, se tuvo que el acceso a centros de salud fue 42 %, desagüe fue de 48 % y agua potable 55 %.	En el 2028, el 60% de la población estudiantil debe acceder a una educación superior. Al 2006, solo tenía el 17%	1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados – presentes 3. Contrabalance de intereses 4. Conservación de los enemigos
Estrategias								
FO1	Ingresar a mercados de la Unión Europea	X		X	X			P1,P6,P7,P10
FO2	Posicionar a la provincia de Coronel Portillo como la primera provincia con turismo vivencial de la Selva Peruana		X		X	X	X	P2,P8,P9,10
FO3	Producir nuevos productos derivados del Cacao			X	X			P1,P3,P8,P9
FO4	Incrementar la capacidad productiva exportable	X		X	X			P1,P3,P4,P5,P6,P7,P8
DO3	Capacitar a la población en competencias necesarias para el desarrollo de las industrias productiva y turística	X	X	X	X	X	X	P1,P3,P4,P5,P6,P7,P8,P9
FA1	Incrementar la ventana comercial ampliando las hectáreas y regiones de producción de la madera y el cacao	X		X				P5,P10
FA3	Reformar el proceso administrativo para formalizar y controlar la industria forestal	X					X	P6,P8,P9,P10
FA4	Implementar las certificaciones ISO, para los productos del sector maderero, mejorando la competitividad en el mercado internacional y nacional.	X						P7,P8,P9
DA1	Generar inversión pública y privada para mejorar la infraestructura vial y portuaria, que permita la extracción de la madera a un menor costo y tiempo.	X						P1
DA2	Incrementar las exportaciones para el cacao y la madera.	X		X	X		X	P1,P4,P6,P7,P8,P10
Tablero de Control		OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	OCP5.1	OCP6.1	
1 2 3 4	Perspectiva financiera Perspectiva del cliente Perspectiva interna Aprendizaje de la organización	Capacitar al menos al 25 % de obreros madereros sobre técnicas y los beneficios de la transformación secundaria (muebles y partes de muebles) y terciaria (melanina, MDF) de la madera hasta el 2022. Lo que implica que al 2019 capacitar al 5% de obreros, al 2020 capacitar al 6% de obreros, al 2021 capacitar al 7% de obreros.	Implementar 2 campañas anuales de promoción y difusión de las áreas turísticas, actividades culturales y deportivas desarrolladas en Coronel Portillo hasta el 2020.	Incrementar el nivel de exportaciones de Cacao y sus derivados a la Unión Europea. Al 2020 a USD 3 millones, al 2022 USD 3.8 millones, al 2024 USD 4.7 millones, al 2026 USD 5.8 millones, al 2028 USD 7 millones	Incrementar un 2,1 % de empleos atribuidos a la actividad maderera hasta el 2028, logrando 17 500 empleos.	Incrementar el acceso de la población a agua potable en 1.7 puntos porcentuales cada año hasta el 2028. Al año 2012 el acceso era de 55 % (CEPLAN, 2016).	Lograr que el 60% de la población estudiantil acceda a una educación superior. Al 2020 el 25% de la población estudiantil debe acceder a la educación superior, Al 2022 el 35% de la PE debe acceder a la educación superior, Al 2024 el 42% de la PE debe acceder a la educación superior, Al 2026 el 50% de la PE debe acceder a la educación superior, Al 2028 el 60% de la PE debe acceder a la educación superior.	
		OCP1.2	OCP2.2	OCP3.2	OCP4.2	OCP5.2	OCP6.2	
		Realizar transformación secundaria de la madera (muebles y partes de muebles) para exportación. Al 2020 transformar el 1% de la madera extraída, al 2022, transformar el 2% de la madera extraída, al 2024 transformar el 3% de la mad extraída, al 2016 transformar el 4% de la madera extraída, al 2028 transformar el 5% de la madera extraída.	Alcanzar la participación e inversión de 2 grandes cadenas hoteleras de cuatro o cinco estrella en Coronel Portillo hasta el 2021.	Incrementar anualmente en una tasa del 3 % el número de hectáreas de cultivo de cacao hasta el 2028.	Incrementar un 9,5 % de empleos atribuidos a la actividad turística hasta el 2028, logrando 23 500 empleos.	Incrementar el acceso de la población al servicio de desagüe en 2.3 puntos porcentuales cada año hasta el 2028. Al año 2012 el acceso era de 48 % (CEPLAN, 2016).	Para el 2020 desarrollar un programa de educación técnica destinada generar profesionales para la industria maderera. Para el 2024 desarrollar un programa de educación técnica destinada generar profesionales para la industria Alimentaria con foco en el cacao. Para el 2024 desarrollar un programa de educación técnica destinada generar profesionales para el sector turismo.	
		OCP1.3	OCP2.3	OCP3.3	OCP4.3	OCP5.3		
		Incrementar al menos el 50 % de los madereros con acceso a préstamos, para mejora de infraestructura, tecnología y expansión, hasta el 2021.	A Partir del 2020, implementar un programa de capacitación anual para los jóvenes del sector turismo, en técnicas de atención, hoteleria, gastronomía, y guía. Al año 2028 capacitar al 70 % de estos jóvenes del sector turismo. Ritmo de avance: 20% al año 2022, 20% al año 2025, y 30% al año 2028.	Participar anualmente en cuatro ferias internaciones desde el 2018 y mantener ese nivel todos los años hasta el 2028, para promocionar el cacao de Coronel Portillo.	Incrementar un 4,6 % de empleos atribuidos a la actividad agrícola hasta el 2028, logrando 35 000 empleos.	Incrementar el acceso de la población al servicio de salud en 3.1 puntos porcentuales cada año hasta el 2028. Al año 2012 el acceso era de 42 % (CEPLAN, 2016).		
		OCP1.4	OCP2.4	OCP3.4		OCP5.4		
		Incrementar el ingreso por la exportación de madera y productos de madera a un USD 24 millones hasta el 2023. Los años siguientes la exportación generará USD 1,2 millones más por año.	Alcanzar una inversión vial en Coronel Portillo de USD 3 millones hasta el 2023. En el 2017, invirtió USD 419 mil.	Desarrollar tres nuevos productos derivados del Cacao que serán exportables hasta el 2022; y desarrollar seis nuevos productos nuevos adicionales hasta el 2028.		Reducir la desnutrición crónica en niños menores a cinco años 1.9 puntos porcentuales cada año hasta el 2028. En el 2012 se registró una tasa de 23,5 % (CEPLAN, 2016).		
						OCP 5.5		
						Implementar anualmente 2 hospitales móviles para realizar campañas de salud preventivas, e impulsar el consumo de vitaminas, desparasitación y consumo de agua potable hasta el 2020.		

Código de Ética

1. Actuar de forma justa e imparcial en la administración y gestión política de acuerdo a lo establecido en la Constitución del Perú, normal y leyes vigentes.
2. Buscar la eficiencia con el uso razonable de los recursos naturales y la búsqueda de un medio ambiente sostenible.
3. Rechazar y denunciar actos no morales e indicios de corrupción en el momento oportuno.
4. Comprometerse y alinearse a una sociedad responsable, que contribuya al bienestar de la comunidad.

Referencias

Agencia de Promoción de la Inversión Privada del Perú (ProInversión) (2018). *Lista de Proyectos Revisados y Filtrados por el MEF*. Recuperado de http://www.obrasporimpuestos.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=129

Banco Central de Reserva del Perú BCRP) (2017). *Caracterización del departamento de Ucayali*. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/ucayali-caracterizacion.pdf

Banco Central de Reserva del Perú BCRP) (2012). *Encuentro Económico. Informe Económi o y Social Región U ayali*. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2012/Ucayali/Informe-Economico-Social/IES-Ucayali.pdf

Banco Central de Reserva del Perú BCRP) (2017). *Reporte de inflación diciembre 2017: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019*. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017.pdf

Banco Central de Reserva del Perú BCRP) (2017). *Ucayali: Síntesis de Actividad Económica - Noviembre 2017*. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2017/presentacion-ucayali-11-2017.pdf

Banco Mundial (2017). *Doing Business 2017*. Recuperado de http://espanol.doingbusiness.org/rankings?region=latin-america-and-caribbean

BCP recorta estimado de crecimiento económico en Perú desde 4.2% hasta 3.5% para el 2018 (29 de enero de 2018). *Gestión*. Recuperado de https://gestion.pe/economia/bcp-recorta-estimado-crecimiento-economico-peru-4-2-hasta-3-5-2018-226008

Celi, J. (22 de abril de 2016). Cultivo de cacao en región Ucayali asciende a más de 20,000 hectáreas. *Andina*. Recuperado de http://andina.pe/agencia/noticia.aspx?id=609323

Cámara Nacional Forestal (CNF) (2009). *Ucayali*. Recuperado de http://www.cnf.org.pe/Sedes/Ucayali/Ucayali.html

Centro de Desarrollo Industrial (CDI) (2017). *Informe de competitividad de viajes y turismo 2017*. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeViajesyTurismo/index.html

Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas (CITECCAL) (4 de julio de 2017). *Cuero con piel de paiche: capacitación en Pucallpa.* Recuperado de http://citeccal.com.pe/citepesquero-amazonico-pucallpa-y-citeccal-lima-anaden-valor-a-la-piel-de-pescado-amazonico/

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) (2016). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021*. Recuperado de http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Capacidades/Certificacion/PEDN21.pdf

CENTRUM Católica (2016). *Índice de Competitividad Regional en el Perú 2016.* Recuperado de http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/indice-de-competitividad-regional-en-el-peru-2016/

Comisión de la Verdad y Reconciliación (CVR) (2003). *Informe Final – Tomo II.* Recuperado de http://www.cverdad.org.pe/ifinal/pdf/TOMO%20V/SECCION%20TERCERA-Los%20Escenarios%20de%20la%20violencia%20(continuacion)/2.%20HISTORIAS%20REPRESENTATIVAS%20DE%20LA%20VIOLENCIA/2.11%20LA%20VIOLENCIA%20Y%20EL%20NARCOTRAFICO.pdf

Consorcio para el desarrollo sostenible de Ucayali (CODESU) (2018). *Experiencia institucional en temas claves*. Recuperado de http://www.codesu.org.pe/proy-concluidos.html

Crecerá un 10% el sector forestal del Estado de Mato Grosso y alcanzarán un millón de hectáreas plantadas de eucaliptos (15 de enero de 2017). *ICIFORESTAL*. Recuperado de http://www.iciforestal.com.uy/la-region/11649-crecera-un-10-el-sector-forestal-del-estado-de-mato-grosso-y-alcanzaran-un-millon-de-hectareas-plantadas-de-eucaliptos

Cuidan el medio ambiente y mejoran la producción de cacao en Ghana (2017). *UNDP*. Recuperado de http://www.undp.org/content/undp/es/home/ourwork/ourstories/ghana--farmers-adopt-environmentally-friendly-practices-to-boost.html

D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico y la administración estratégica: una visión integral. *En Proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3a ed., pp. 3-36). Lima: Pearson Educación.

Denuncian a alcalde de Coronel Portillo (Pucallpa) por presunta corrupción en la adjudicación del camal municipal (12 de julio de 2017). *Red de Comunicación Regional*. Recuperado de https://rcrperu.com/denuncian-a-alcalde-de-coronel-portillo-pucallpa-por-presunta-corrupcion-en-la-adjudicacion-del-camal-municipal/

El Peruano (2015). *Normas Legales: Ley Nº 30400*. Recuperado de http://busquedas.elperuano.pe/download/url/ley-que-prorroga-el-plazo-para-el-beneficio-tributario-estab-ley-n-30400-1327567-2

El 93% de la producción peruana de cacao se concentra en 7 regiones (15 de marzo de 2018). *Agraria.* Recuperado de http://agraria.pe/noticias/el-93-de-la-produccion-peruana-de-cacao-se-concentra-en-7-re-16171

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2018). *La industria de la madera en el Perú*. Recuperado de http://www.fao.org/3/I8335ES/i8335es.pdf

Foro Económico Mundial (2016). *Reporte Global de Tecnología de la Información 2016*. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeInformacion/doc/WEF_GITR_Full_Report.pdf

Foro Económico Mundial (2017). *Reporte de competitividad global 2016-2017*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf

Fondo Monetario Internacional (2017). *Perspectivas de Económicas Regionales (REO) – Octubre 2017*. Recuperado de http://www.imf.org/es/Publications/REO/WH/Issues/2017/10/11/wreo1017

Fondo Monetario Internacional (2018). *Perspectivas de la Economía Mundial – Enero 2018*. Recuperado de https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2018/01/11/world-economic-outlook-update-january-2018

Fondo Monetario Internacional (2018). *Perú*. Recuperado de http://www.imf.org/en/Countries/PER#whatsnew

Gobierno Regional de Ucayali (2012). *El Plan de Desarrollo Regional Concertado 2011 – 2021 del Departamento de Ucayali*. Recuperado de http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/planificacion/pdc2012.php

Gobierno Regional de Ucayali (2014). *Plan Estratégico Regional de Turismo Ucayali 2014 - 2023*. Recuperado de http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/planes/dircetur/pertur_2014_2023.pdf

Gobierno Regional de Ucayali (2016). *Análisis Situacional de Salud Ucayali 2016*. Recuperado de http://www.dge.gob.pe/portal/Asis/indreg/asis_ucayali.pdf

Gobierno Regional de Ucayali (2016). *Plan Estratégico nstitucional 2016 - 2018*. Recuperado de http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/planes/PEI/PEI_UCAYALI-2016-2018.pdf

Gobierno Regional de Ucayali (2017). *Boletín 12 de Indicadores*. Recuperado de http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/planes/indicadores/2017/ind_diciembre_2017.pdf

Gobierno Regional de Ucayali (2018). *Información geoespacial del visor de mapas IDE*. Recuperado de http://geo.regionucayali.gob.pe/visor/

Gobierno Regional de Ucayali, Gerencia Regional de Recursos Naturales & Gestión del Medio Ambiente (2014). *Plan Maestro del Área de Conservación Regional Imiría*. Recuperado de http://www.regionucayali.gob.pe/emergentes/doc/2016/Plan_Maestro_Imiria_Propuesta.pdf

Gonzales, E., Huamán, L., Gutiérrez, C., Aparco, J. P., & Pillaca, J. (2015). Caracterización de la anemia en niños menores de cinco años de zonas urbanas de Huancavelica y Ucayali en el Perú. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 32(3), 431-439.

Instituto de Estudios Forestales y Ambientales (2017). *Monitoreo de la deforestación en los distritos de Fernando Lores (Loreto) y Nueva Requena – Ucayali, actualización al 2017*. Recuperado de: http://www.keneamazon.net/Documents/Deforestation-alert/Monitoreo-de-la-deforestacion-al-2017.pdf

Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP) (2018). *Presentacion del Portal*. Recuperado de http://iiap.org.pe/web/presentacion_iiap.aspx

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017). *Perú: rincipales indicadores departamentales 2009 – 2016*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1421/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2015). *Día Mundial de la Población*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017). *Informe Técnico: Evolución de la Pobreza Monetaria*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1425/cap03.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017). *Ucayali: Compendio Estadístico 2017*. Recuperado de fhttps://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1421/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2018). *Perú: Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones - Encuesta Nacional de Hogares, 2009-2016*. Recuperado de http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1

Kuck, D. (2016). *La nueva frontera del cacao en Brasil está en la Amazonía.* Recuperado de https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/cultivos-agricolas/la-

nueva-frontera-del-cacao-en-brasil-esta-en-la-amazonia_iU57AU94BdBByDpgTKkff2/

Ley Nº 27037. Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía, Lima, Perú,9 de julio de 2011. Recuperado de http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/50F7B9D7355E566A05257A1C00701E8E/$FILE/1.Ley_27037_Ley_de_Promoci%C3%B3n_de_la_Inversi%C3%B3n_en_la_Amazon%C3%ADa.pdf

Ley Nº 27867. Ley orgánica de gobiernos regionales, Lima, Perú, 18 de noviembre de 2002. Recuperado de http://portal.jne.gob.pe/portal_documentos/files/informacionlegal/Constitucin%20y%20Leyes1/LEY%20ORGANICA%20DE%20GOBIERNOS%20REGIONALES.pdf

Ley Nº 30309. Ley que promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica. Lima, Perú, 13 de marzo de 2015. Recuperado de http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30309.pdf

Ley Nº 30400. Ley que Prorroga el plazo para el beneficio tributario establecido en la tercera disposición complementaria de la Ley 27037, Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía. Lima, Perú, 27 de diciembre de 2015. Recuperado de http://busquedas.elperuano.pe/download/url/ley-que-prorroga-el-plazo-para-el-beneficio-tributario-estab-ley-n-30400-1327567-2

Mendoza, W., Leyva, J., & Pardo, F. (2014). *Las barreras al crecimiento económico en Ucayali.* Recuperado de http://cies.org.pe/sites/default/files/files/otrasinvestigaciones/archivos/00-libro_ucayali_final.pdf

Mincetur invertirá S/ 11.58 millones para impulsar circuito turístico en Lamas (22 de mayo de 2017). *Andina.* Recuperado de http://andina.pe/agencia/noticia.aspx?id=667802

Mincetur iniciará elaboración de expediente técnico del Malecón Tarapacá en Iquitos (21 de enero de 2018). *Inforegión.* Recuperado de http://www.inforegion.pe/248238/mincetur-iniciara-elaboracion-de-expediente-tecnico-del-malecon-tarapaca-en-iquitos/

Ministerio de Defensa (MINDEF) (2018). *Resolucion Ministerial Nº.0090-2018-DE/SG* Recuperado de https://www.mindef.gob.pe/informacion/transparencia/matriz_metas_2018.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2017). *Perú: La cuenta satélite de Turismo.* Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/eventos_capacitaciones/III_Foro/IIIForo_AP_Estadistica_Dia2/Mesa%20VI_Peru%20Cta%20Sat%20Tur%20-%20Per%C3%BA.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2018). *Flujo de turistas internacionales e ingreso de divisas por turismo receptivo.* Recuperado de http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2016). *Plan Estrategico Nacional de Turismo – PENTUR 2025.* Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (2016). *Informe Multianual de Gestión Fiscal IMGF 2017 – 2019.* Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/imgf/gob_local/IMGF2016_1871.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (2017). *Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas.* Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (2018). *Estimación de recursos determinados que los gobiernos regionales y locales considerarán en el Presupuesto Institucional de Apertura 2018.* Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/anexos/Anexo_RD010_2017EF5001.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (2018). *Seguimiento de la Ejecución Presupuestal (Consulta amigable)*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) (2016). *Estudio del cacao en el Perú y en el mundo.* Recuperado de http://minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2016?download=10169:estudio-del-cacao-en-el-peru-y-en-el-mundo

Ministerio del Ambiente (MINAM) (2017). *Plan Nacional de Educación Ambiental 2017-2022*. Recuperado de http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/per161555anx.pdf

Ministerio de justicia (2017). Ucayali ¿Cómo vamos en educación? Unidad de estadística 2017. Recuperado de: http://escale.minedu.gob.pe/documents/10156/4228634/Perfil+Ucayali.pdf

Ministerio de justicia (2016). Lima Metropolitana ¿Cómo vamos en educación? Unidad de estadística 2016. Recuperado de: http://escale.minedu.gob.pe/documents/10156/4228634/Perfil+Lima+Metropolitana.pdf

Ministerio de la Producción (PRODUCE) (2016). *Ucayali: Sumario Regional*. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Ucayali.pdf

Ministerio de la Producción (PRODUCE) (2011). *Análisis Regional de Empresas Industriales*. Recuperado de http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/PRODUCTIVIDAD_COMPETITIVIDAD/Informes/analisis_ucayali.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) (2008). *Glosario de Términos de Uso Frecuente en Proyectos de Infraestructura Vial*. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/portal/home/publicaciones_arch/glosario_final_10_12_2007.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) (2016). *Mapas Viales por Rutas Nacionales (D.S. N° 011-2016-MTC)*. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/portal/home/publicaciones_arch/glosario_final_10_12_2007.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) (2018). *Infraestructura*. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html

Municipalidad Provincial de Coronel Portillo (2014). *Manual de Organización y Funciones (MOF)*. Recuperado de http://www.municportillo.gob.pe/images/pdf/doc2014/gestion/mof_2014.pdf

Municipalidad Provincial de Coronel Portillo (2010). *Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Coronel Portillo al 2021*. Recuperado de http://www.municportillo.gob.pe/images/pdf/doc2010/PDC_2010_DIAGNOSTICO_VOL1.pdf

Municipalidad Provincial de Coronel Portillo (2015). *Presupuesto Institucional de Apertura - PIA. Año iscal 2016*. Recuperado de http://www.municportillo.gob.pe/images/pdf/doc2016/gestion/pia_2016.pdf

Municipalidad Provincial de Coronel Portillo (2016). *Plan Operativo Institucional 2016*. Recuperado de http://www.municportillo.gob.pe/images/pdf/doc2016/gestion/poi2016.pdf

Municipalidad Provincial de Coronel Portillo (2016, 10 de mayo). *Ordenanza Municipal Nº 11-2016-MPCP*. Recuperado de http://www.municportillo.gob.pe/images/pdf/doc2015/gestion/rof_2015.pdf

Municipalidad Provincial de Coronel Portillo (2017). *Plan Operativo Institucional 2017*. Recuperado de http://www.municportillo.gob.pe/images/pdf/doc2017/gestion/poi_2017.pdf

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2018). *El Sector Forestal Brasileño en el 2020.* Recuperado de http://www.fao.org/docrep/007/j3032s/j3032s09.htm

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2016). *Datos y cifras globales de productos forestales.* Recuperado de http://www.fao.org/3/I7034ES/i7034es.pdf

Porter, M.E. (1998). *The comppetitive advantage of nations: With a new introduction.* New York, NY: The Free Press.

Porter, M.E. (2004). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.* México D.F., México: Continental.

Porter, M.E. (2005). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2a ed.). México D.F., México: Continental.

Primer clúster maderero nacional estará ubicado en región Ucayali (4 de noviembre de 2011). *Andina*. Recuperado de http://andina.pe/agencia/noticia.aspx?id=385036

ProAmbiente (2 de diciembre de 2016). *CITEforestal Pucallpa realizó capacitación de tala dirigida en la región Ucayali.* Recuperado de http://proagua.org.pe/noticia_nota.php?id=153&aid=0&pagina=4

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2013). *Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2013*. Recuperado de http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/Informesobredesarrollohumano2013/IDHPeru2013/

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2017). *Informe sobre Desarrollo Humano 2016*. Recuperado de http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/informe-sobre-desarrollo-humano-2016.html

Prom Amazonía (2013). *Madera con valor agregado, Diagnósticos de la actividad productiva*. Recuperado de http://www.promamazonia.org.pe/SiBiocomercio/wfr_LineaProductivaItem.aspx?Tef_IdTemaFicha=120

Prom Perú (2016). *Ucayali.* Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_UCAYALI.PDF

Reátegui, A. (4 de enero de 2018). ¿Qué le espera al Perú? Perspectivas económicas para el 2018. *Conexión Esan*. Recuperado de https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/01/04/que-le-espera-al-peru-perspectivas-economicas-para-el-2018/

Servicio Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR) (2015). *Anuario Forestal.* Recuperado de https://www.serfor.gob.pe/wp-

content/uploads/2017/04/Anuario%20Peru%20Forestal%20en%20Numeros%202015.pdf

Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP) (2018). *Sierra del Divisor*. Recuperado de http://www.sernanp.gob.pe/sierra-del-divisor

Sistema Integrado de Comercio Exterior (SIICEX) (2018). *Comercio del Cacao*. Recuperado http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&pnomproducto=Cacao&pproducto=49&scriptdo=cc_fp_init

Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS) (2011). *Estudio Tarifario*. Recuperado de http://www.sunass.gob.pe/websunass/index.php/eps/estudios-tarifarios/planes-maestros-optimizados-pmo/doc_download/2416-eps-emapacop-s-a-empresa-municipal-de-agua-potable-y-alcantarillado-de-coronel-portillo-s-a

TLC Perú-Unión Europea: Así van las relaciones comerciales a (casi) cinco años del acuerdo. (22 de noviembre de 2017). *Gestión*. Recuperado de https://gestion.pe/economia/tlc-peru-union-europea-relaciones-comerciales-cinco-anos-acuerdo-153179

Trigoso, M. (28 de mayo de 2013). Open Plaza, Real Plaza y Maestro llegan a Pucallpa este año. *Gestión*. Recuperado de https://gestion.pe/economia/empresas/open-plaza-real-plaza-maestro-llegan-pucallpa-ano-39451

Ucayali: Ministerio de Vivienda entrega S/ 22 millones a Emapacopsa (31 de julio de 2017). *Andina*. Recuperado de http://andina.pe/agencia/noticia-ucayali-ministerio-vivienda-entrega-s-22-millones-a-emapacopsa-676893.aspx

Ucayali: MTC pone en operación mejoras en vía Federico Basadre (23 de enero de 2018). *Andina*. Recuperado de http://andina.pe/agencia/noticia-ucayali-mtc-pone-operacion-mejoras-via-federico-basadre-697002.aspx